



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU
PROSTŘEDNICTVÍM IMPLEMENTACE BALANCED
SCORECARD**

EVALUATION OF BUSINESS PERFORMANCE BY IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radek Jelen

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Radek Jelen**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím implementace Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybraného podniku metodou Balanced Scorecard (BSC) a následně vytvořit návrh implementace této metody, jakožto strategického nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Mezi dílčí cíle, jež jsou základem pro úspěšné naplnění primárního cíle, patří nabytí poznatků z teoretických východisek práce a finanční a strategické analýzy. Na základě implementace modelu BSC, by měl být daný podnik schopen dosáhnout zvýšení výkonnosti v jednotlivých oblastech řízení, dosažení vytyčených cílů a zlepšení konkurenceschopnosti.

Základní literární prameny:

KAPLAN, Robert S. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-2-5-0032-2.

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-72-9018-9.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti pomocí moderních ukazatelů, konkrétně Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou vymezeny cíle, metody a postupy zpracování práce. Druhá část obsahuje teoretická východiska práce. V další části jsou uvedeny základní informace o vybrané společnosti a obsahuje strategickou analýzu a finanční analýzu. V závěrečné čtvrté části představím na základě výsledků analýz návrh implementace modelu BSC pro zvýšení výkonnosti v oblasti strategického řízení společnosti.

Abstract

The thesis deals with the evaluation of the performance of the chosen company by using modern indicators, specifically Balanced Scorecard. The work is divided into four parts. The first part defines the objectives, methods and procedures of processing work. The second part contains a theoretical work. The next section provides basic information about selected company and includes a strategic analysis and financial analysis. In the final fourth part I introduce based on the results of analyzes the suggestion for the implementation of the BSC model to improve the performance in the area of strategic management of the company.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finanční analýza, strategická analýza, SWOT analýza, výkonnost podniku, implementace, strategické cíle a měřítka, strategická mapa, rizika,

Key words

Balanced Scorecard, financial analysis, strategic analysis, SWOT analysis, business performance, implementation, strategic objectives and measures, strategic map, risks

Bibliografická citace

JELLEN, R. *Hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím implementace Balanced Scorecard*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 130 s.
Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....
Bc. Radek Jelen

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí diplomové práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za ochotu, cenné rady a odborné vedení, které mi pomohlo při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Františku Vrbackému za poskytnuté konzultace spolu s potřebnými daty, s připomínkami a též za odborné rady a ochotu spolupracovat a věnovat se mi. Na závěr bych chtěl poděkovat i paní Ing. Jitce Maláškové za její vstřícný přístup a poskytnutí drahocenných podkladů.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Strategická analýza.....	13
1.1.1 PESTLE analýza	13
1.1.2 Analýza konkurence odvětví - Porterův model	15
1.1.3 SWOT analýza.....	19
1.1.4 7S Mc Kinsey model.....	21
1.2 Finanční Analýza	25
1.2.1 Analýza absolutních ukazatelů	25
1.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	25
1.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	27
1.3 Balanced Scorecard.....	34
1.3.1 Finanční perspektiva	36
1.3.2 Zákaznická perspektiva.....	36
1.3.3 Procesní perspektiva	37
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu	38
1.3.5 Strategická mapa.....	39
1.3.6 Implementace konceptu BSC.....	40
1.3.6.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	41
1.3.6.2 Objasnění strategie	41
1.3.6.3 Samotná tvorba BSC	42
1.3.6.4 Postup při procesu rozšíření	42
1.3.6.5 Kontinuální nasazení BSC.....	42
1.3.6.6 Přínosy a bariéry konceptu Balanced Scorecard	43

2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
2.1	Podnikatelský subjekt.....	45
2.1.1	Výroba a Jakost.....	47
2.1.2	Organizační struktura.....	48
2.2	Strategická analýza.....	49
2.2.1	SLEPT analýza	49
2.2.2	Porterův model pěti sil	52
2.2.3	Analýza 7S	54
2.2.4	SWOT analýza.....	57
2.3	Finanční analýza.....	61
2.3.1	Rozdílové ukazatele	61
2.3.2	Poměrové kazatele	63
2.3.2.1	Ukazatele rentability.....	63
2.3.2.2	Ukazatele likvidity.....	65
2.3.2.3	Ukazatele aktivity	66
2.3.2.4	Ukazatele zadluženosti	69
2.3.3	Vývoj výsledku hospodaření	71
2.3.4	Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti	73
3	NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	74
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC	74
3.1.1	Sestavení projektového týmu.....	75
3.1.2	Harmonogram	76
3.2	Objasnění strategie	77
3.3	Tvorba BSC.....	78
3.3.1	Odvození strategických cílů.....	78
3.3.1.1	Strategické cíle finanční perspektivy.....	79

3.3.1.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy	82
3.3.1.3	Strategické cíle perspektivy interních procesů	84
3.3.1.4	Strategické cíle zákaznické učení se a růstu	87
3.3.2	Tvorba strategické mapy	90
3.3.3	Výběr měřítek a cílových hodnot	92
3.3.3.1	Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy	93
3.3.3.2	Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy	97
3.3.3.3	Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů	100
3.3.3.4	Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	103
3.3.4	Strategické akce	107
3.3.4.1	Strategické akce perspektivy učení se a růstu	108
3.3.4.2	Strategické akce perspektivy interních procesů	109
3.3.4.3	Strategické akce zákaznické perspektivy	110
3.3.4.4	Strategické akce finanční perspektivy	111
3.4	Proces rozšíření (roll - out)	113
3.5	Kontinuální zajištění a implementace do systému řízení	113
3.6	Implementace do systému řízení	114
3.7	Podpora informačního systému	114
3.8	Rizika	115
3.9	Přínosy	122
ZÁVĚR		123
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		124
SEZNAM OBRÁZKŮ		127
SEZNAM TABULEK		128
SEZNAM GRAFŮ		129
SEZNAM PŘÍLOH		130

ÚVOD

Dnešní dynamicky se rozvíjející doba plná nových příležitostí k rozvoji utváří náročné podmínky na trzích z pohledu konkurenceschopnosti. Výjimkou není ani trh s IVD produkty, na kterém se vybraná společnost pohybuje. Pro udržení finanční stability společnosti a konkurenceschopnosti je třeba využívat systémů měření a hodnocení výkonnosti, díky kterým lze nalézt správné konkurenční výhody či zefektivnit interní procesy a zvýšit tak ekonomickou výkonnost podniku.

Podnikatelské subjekty po mnoho let používaly a sledovaly svoji výkonnost pouze prostřednictvím účetnictví a posléze tradičními finančními ukazateli. V současnosti existuje mnoho metod pro analýzu výkonnosti založených na jejich kvalifikaci vůči doporučeným hodnotám. Postupem času se pro účely posílení konkurenceschopnosti začaly využívat moderní strategické měřicí systémy výkonnosti podniku, mezi něž patří i metoda Balanced Scorecard (označováno též zkratkou BSC). Metoda Balanced Scorecard představena v devadesátých letech dvacátého století využívá jak tradičních výsledkových ukazatelů, tak i nové doplněné měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Na rozdíl od tradičních finančních ukazatelů orientovaných na minulost je metoda Balanced Scorecard orientovaná na budoucí vývoj a dosažení stanovených strategických cílů.

Pro získání nezbytných dat pro potřebu analýzy výkonnosti budou použity interní data společnosti a poslouží tak k vyhodnocení finančních ukazatelů a odvození dalších nefinančních měřítek. Po odvození a analýze potřebných dat budou stanoveny relevantní strategické cíle vycházející z vize a strategie společnosti a společnost se následně může zaměřit na hlavní problematické oblasti a dosáhnout tak požadovaných strategických cílů. Metoda Balanced Scorecard je využívána nejenom jako nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku, ale především pro strategické plánování a řízení společnosti. Využijí ji společnosti, které chtějí být dlouhodobě konkurenceschopné, efektivní a strategicky úspěšně zaměřené.

Pro tuto diplomovou práci s tématem implementace modelu BSC byla vybrána nejmenovaná brněnská společnost působící na trhu s diagnostickými přípravky IVD (in vitro diagnostika).

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybraného podniku metodou Balanced Scorecard a následně vytvořit návrh implementace této metody, jakožto strategického nástroje řízení a měření výkonnosti této společnosti. Mezi dílčí cíle, jež jsou základem pro úspěšné naplnění primárního cíle, patří nabytí poznatků z teoretických východisek práce a finanční a strategické analýzy. V rámci strategické analýzy bude provedena SLEPT analýza, analýza 7S, Porterův model pěti sil a na závěr SWOT analýza. Finanční analýza se bude týkat především analýzou a zhodnocením poměrových ukazatelů. V návrhové části se bude diplomová práce věnovat nejprve organizačním předpokladům implementace BSC, následně bude vyjasněna vize a strategie společnosti a posléze bude vytvořen model Balanced Scorecard přímo na míru vybrané společnosti. Závěrem budou ještě zpracovány potenciální rizika spojená s projektem implementace BSC. Na základě implementace modelu BSC, by měl být daný podnik schopen dosáhnout zvýšení výkonnosti v jednotlivých oblastech řízení, dosažení vytyčených cílů a zlepšení konkurenceschopnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Strategická analýza

1.1.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE slouží společností ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí. Tyto faktory mohou mít charakter budoucích příležitostí nebo mohou být hrozbou pro společnost. Základními třemi otázkami, kterými se analýza PESTLE zabývá, jsou:¹

- Které vnější faktory mají vliv na organizaci nebo její části
- Jaké účinky tyto faktory mohou mít.
- Které z faktorů mají nejvyšší prioritu v blízké budoucnosti

Z těchto faktorů pak stanovujeme prognózy vývoje vnějšího prostředí, které mohou mít významnou roli v budoucích rozhodovacích procesech společnosti. Příkladem těchto budoucích prognóz může být analýza a predikce bezpečnostních hrozeb apod. Metoda PESTLE ve svém názvu přímo označuje faktory vnějšího prostředí, které by mohly mít vliv na společnost. Toto vnější prostředí se skládá z následujících faktorů:²

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické
- Legislativní
- Ekologické

¹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

² tamtéž.

Politické faktory se týkají především hodnocení politické stability země. Jedná se o klíčové orgány a úřady, existence vlivných politických osobností a také jaká politická strana či hnutí je u moci. Zároveň do tohoto faktoru spadají politické postoje vůči zahraničí či vztah k průmyslovému sektoru. **Ekonomické faktory** se zabývají základními makroekonomickými ukazateli (míra inflace, hrubý domácí produkt, úroková míra, měnové kurzy a jiné). Dále se týká daňových faktorů (výše daňových sazeb, cla atd.) a přístupem k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů).³

Sociálními faktory chápeme například věkovou strukturu, velikost populace daného regionu, různé demografické charakteristiky, etnické rozložení i pracovní preference apod. Tato kategorie též zahrnuje makroekonomické charakteristiky trhu práce, jako je například míra nezaměstnanosti. Dále sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň a jiné), dostupnost pracovní síly a také pracovní zvyklost. Skupina **technologických faktorů** zahrnuje podporu i výši výdajů na výzkum, vynálezy a objevy. Nové technologické postupy a aktivity a obecná technologická úroveň sem spadají též. Za **legislativní faktory** lze považovat například existenci a případnou funkčnost důležitých norem. Tím se myslí především obchodní právo, legislativní omezení či daňové zákony, různé úpravy pracovních podmínek atd. Poslední skupinou jsou **ekologické faktory**, do kterých řadíme různá legislativní opatření spojená s ochranou životního prostředí, dále emise skleníkových plynů, aktuálně velmi diskutované globální oteplování a klimatické změny, ale i v neposlední řadě globální environmentální hrozby (neobnovitelné zdroje).⁴

Pro potřeby provádění PESTLE analýzy a predikci jednotlivých faktorů, lze využít další vědecké metody. Mezi některé z nich patří teorie scénářů, komparační a trendové analýzy a jiné kvantitativní metody. V rámci predikce budoucího vývoje strategického prostředí v procesu rozhodování o případném směřování rozvoje společnosti v budoucnu s podporou kvantitativních modelů, je třeba vzít v úvahu, že se jedná o

³ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

⁴ tamtéž.

časově i znalostně náročný proces, pravděpodobně vyžadujícího využití softwarového informačního systému.⁵



Obrázek 1: PESTLE diagram⁶

1.1.2 Analýza konkurence odvětví - Porterův model

Účelem použití Porterova modelu je analýza strukturální přitažlivosti z hlediska ziskovosti. Tato ziskovost v rámci odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují náklady, ceny a investice daného odvětví. Dříve než se společnost rozhodne vstoupit na nový trh daného odvětví, měl by analyzovat přitažlivost tohoto odvětví. Předpokládá se, že tato přitažlivost a tím pádem i pozice podniku je určována působením pěti základních činitelů. Mezi ty to činitele řadíme stávající konkurenci v odvětví, potenciální hrozbu nové konkurence, hrozba substitutů, vyjednávací sílu zákazníků a vyjednávací sílu dodavatelů. Je třeba vzít v úvahu, že síla těchto faktorů není stejná ve všech odvětvích a každé odvětví je svým způsobem jedinečné. Tento model se používá pro potřeby analýzy oborového okolí společnosti. Nyní se podíváme blíže na vliv pěti činitelů na ziskovost společnosti.⁷

⁵ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

⁶ PESTEL Analysis - Research Methodology. *Research Methodology - Necessary knowledge to conduct a business research* [online].

⁷ JEŽKOVÁ, Zuzana, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*.



Obrázek 2: Porterův model⁸

Hrozba silné rivalry - V momentě, kdy v daném odvětví působí velké množství silných konkurentů, se stává odvětví méně přitažlivým. Při stejném počtu konkurentů v odvětví, nebo pokud se odvětví zmenšuje, pak i přirozeně roste rivalita zbývajících konkurentů. Snahou je vždy získat větší tržní podíl na úkor ostatních. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím tento činitel je velikost fixních nákladů. Tlak fixních nákladů působí na snižování cen konkurentů při naplňování svých kapacit, což může vést k cenovým válkám. Cílem stávajících konkurentů v daném odvětví je setrvat na trhu a zlepšit svoji pozici vůči konkurentům.⁹

Hrozba vstupu nových konkurentů - ohrožení ze strany nové potenciální konkurence plyne především ze vstupních bariér do daného odvětví. Tyto vstupní bariéry jsou spojovány nejčastěji s úsporou z rozsahu, kapitálovou náročností vstupu, přístupem k distribučním kanálům, očekávanou reakcí zavedených společností, legislativou a vládními zásahy a diferenciací výrobků. Celkově je přitažlivost trhu určována jak vstupními, tak i výstupními bariérami. Kombinace vysokých a nízkých bariér nám určuje atraktivitu daného odvětví. Při kombinaci vysokých vstupních a nízkých výstupních bariér se jedná právě o nejatraktivnější variantu, kdy společnosti mohou jen s obtížemi vstoupit na trh, ale neúspěšně z nich lehce vystoupit. Tento trh se pak

⁸ ANALÝZY. MAI [online].

⁹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení.*

vyznačuje nejvyšší ziskovostí. V kombinaci vysokých vstupních a výstupních bariér může mít sice dané odvětví potenciálně vysokou ziskovost, ovšem spojenou i s vysokým rizikem. V případě nízkých vstupních i výstupních bariér se zpravidla bavíme o nízkém a stálém zisku. Nejhorší variantou je kombinace nízkých vstupních bariér a vysokých výstupních bariér, kdy se společnosti mohou dostat do problematické situace. Následkem problematického opuštění trhu společnosti vykazují nízké výnosy a nadvýrobu.¹⁰

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků - substituty neboli podobné produkty mnohou složit stejnému využití a účelu v daném odvětví. Čím více je danému produktu hrozí zastupitelnost jiným, tím je trh méně atraktivním. Je nutno zmínit, že je třeba, aby společnost sledovala vývoj cen substitutů, jelikož limitují ceny a zisk na daném trhu. Pokud dojde k technologickému pokroku výroby substitučního výrobku, pak klesnou ceny i zisk na daném trhu.¹¹

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků - Vyjednávací síla zákazníků může výrazně ovlivňovat atraktivitu daného trhu. Pokud mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, pak se snaží snižovat ceny výrobků. Zároveň vyžadují co nejlepší kvalitu a různé doprovodné služby, což staví výrobce proti sobě a zvyšuje se konkurenční napětí. Logickým důsledkem je snižování zisku prodávajících. Síla zákazníků se odvíjí od různých faktorů. Mezi ně patří koncentrace a organizovanost zákazníků, podíl nákladů, na který má tento výrobek podíl, zda jsou výrobky diferenciované, zda je zákazník citlivý na změnu ceny a jiné. Reakcí na sílu zákazníků z pohledu výrobců může být změna dodavatele či zaměření se na jinou skupinu zákazníků. Nejlepším protiopatřením je ovšem vyvinutí špičkové nabídky, která se nedá odmítnout.¹²

¹⁰ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

¹¹ tamtéž.

¹² tamtéž.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů – tak jako u vyjednávací síly zákazníků, tak i u dodavatelů platí, že čím mají větší schopnost ovlivňovat cenu a kvalitu zboží, tím je daný trh méně přitažlivý. Pokud se dodavatelé uskupují a integrují se, tak jejich vyjednávací síla roste. Jakmile jsou schopni zvyšovat cenu dodávek, snižovat jejich kvalitu a kvantitu, pak je třeba reagovat na tuto situaci. Nejlepší obranou v této situaci je snaha o vybudování si dobrých vzájemných vztahů s dodavatelem, případně možnost získat další dodavatelské zdroje.¹³

Někteří významní akademici a stratégové zpochybnili Porterův model pěti sil na základě tří předpokladů. Zaprvé zákazníci, dodavatelé i konkurenti jsou nezávislí a nemají potřebu spolupracovat v rámci nekalých praktik. Zadruhé je zdrojem hodnoty strukturální výhoda, neboli vytváření bariér vstupu na daný trh. Třetím předpoklad říká, že nejistota je nízká a tím pádem mají účastníci trhu možnost plánovat a reagovat na soutěžní chování. Reakcí na tuto skutečnost bylo v 90. letech minulého století rozšíření stávajícího modelu pěti sil o další šestou sílu reprezentující vládu a veřejnost.¹⁴

¹³ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

¹⁴ tamtéž.

1.1.3 SWOT analýza

Tato analýza představuje jeden ze základních nástrojů strategického analýzy. Klíčové otázky organizace zaměřené na oblast vnitřního a vnějšího okolí, konkrétněji pak podrobné analýzy silných a slabých stránek a důležitých vnějších vlivů. Základním principem metody je propojení a vzájemná interakce faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování společnosti a současně vymezí výraznější problémy i možnosti pro rozvoj směrem do budoucnosti.¹⁵



Obrázek 3: SWOT diagram¹⁶

Jedná se tedy o strategickou analýzu stavu společnosti či organizace zaměřenou na silné stránky (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Na základě hodnocení současného stavu poskytuje podklady pro budoucí podnikové strategie a strategické cíle. Silné a slabé stránky nám vymezují vnitřní faktory efektivnosti společnosti ve všech podstatných oblastech. Tyto oblasti se dají přejmout z modelu 7S McKenseye nebo je rozčleníme na oblasti funkční a procesní. Vnější prostředí je ovlivňováno mnoha faktory, které však bývají často zaměňovány a následně špatně identifikovány a zařazeno do vnitřního prostředí a naopak. Je třeba si

¹⁵ JEŽKOVÁ, Zuzana, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*.

¹⁶ USING A SWOT TO ENHANCE PERSONAL LEARNING. *Welcome to EFL Podblog - EFL Podblog* [online].

teda prvně ujasnit pojem vnější prostředí. Jednoduchým způsobem, jak odlišit vnitřní a vnější prostředí, je rozdíl možnosti ovlivnit toto prostředí. Faktory vnějšího prostředí jsou oblasti, které společnost nemůže nijak ovlivnit. Tyto faktory se vyznačují tím, že jejich působení nezávisí na existenci společnosti. Nyní představím některé z nejčastějších faktorů vnějšího prostředí. V rámci veřejného i soukromého sektoru se jedná především o oblasti: P – politické, E – ekonomické, S – sociální, T – technologické, L – legislativní, E – ekologické. Jak je vidět, tak z předešlých oblastí vyplývá, že se jedná o analýzu PESTLE.¹⁷

*Mezi principy vhodné dodržovat při zpracovávání SWOT analýzy:*¹⁸

Princip účelnosti – neustále potřeba brát v potaz účel této analýzy a nekopírovat postupy či výsledky z jiného problému

Princip relevantnosti – cíle je identifikovat a soustředit se pouze na podstatná strategická fakta (jevy s dlouhodobým trváním), aby se předešlo zahlcením informacemi, které by zbytečně zkomplikovaly SWOT analýzu.

Princip kauzality – důležitým aspektem tohoto principu je odlišení příčin od důsledků. V rámci SWOT analýzy je třeba se soustředit na příčiny například špatného stavu a nezaměnit ostatní slabé stránky jakožto důsledky také za příčiny tohoto stavu.

Princip objektivnosti – tak jako u většiny analýz je vyžadována objektivnost, kterou je možno dosáhnout například participací vícero lidí na tvorbě SWOT analýzy nebo využitím metod a nástrojů pro hodnocení daným faktorů.

¹⁷ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

¹⁸ JEŽKOVÁ, Zuzana, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty.*

Metodický postup - SWOT analýza se v praxi rozděluje do čtyř základních fází:¹⁹

- Příprava na provedení SWOT analýzy
- Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek společnosti nebo její oblasti
- Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí
- Tvorba matice SWOT

Příprava na provedení SWOT analýzy je navrhována z realizace čtyř navazujících kroků. Prvním krokem je jednoznačné stanovení účelu, za jakým bude SWOT analýza prováděna. Dalším krokem je definování oblastí, které budou analyzovány. Třetím krokem je tvorba analytických týmů, a posledním krokem je sjednocení metodiky práce a motivace členů týmu.

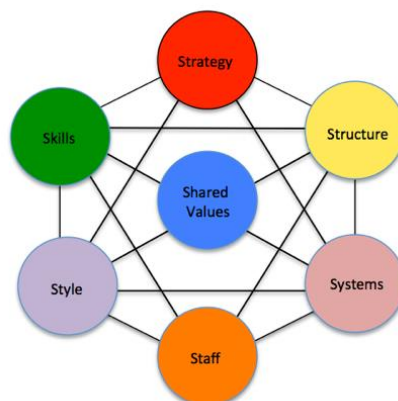
1.1.4 7S Mc Kinsey model

Tento model vznikl v 70. letech 20. Století v konzultační společnosti MCKinsey, aby pomohl manažerům porozumět vnitřnímu prostředí společnosti. Díky tomuto modelu jsme schopni porozumět interakci systému podniku s ostatními souvisejícími proměnnými. Díky tomu je vyžadováno vzít v úvahu všechny faktory na jednou, při snaze o efektivní strategické změny. Model nese v názvu 7S podle počtu oblastí či faktorů začínajících na písmeno S, který tento model obsahuje:²⁰

- Strategie
- Struktura
- Systémy
- Styl práce vedení
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty

¹⁹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

²⁰ ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management: studijní text pro kombinovanou formu studia.*



Obrázek 4: Diagram 7S Mc Kinsey²¹

Management podniku se musí zabývat všemi sedmi faktory, bez ohledu na to, zda se jedná o malou či velkou společnost. Pro implementování úspěšné strategie se musí dávat pozor na každý z faktorů, jelikož jsou vzájemně provázány a ovlivňují se. Každý z faktorů má samozřejmě v průběhu času jinou váhu a důležitost. První tři faktory tohoto systému nočí název „**tvrdá 3S**“:²²

Strategie – jedná se o postoj společnosti a reakcím společnosti na hrozby a příležitosti v daném oboru, a jakým způsobem dosahuje své vize.

Struktura – jedná se o oblast organizačního uspořádání ve smyslu především nadřízenosti a podřízenosti. Také jakým způsobem jsou sdíleny informace, jaký je vztah mezi podnikatelskými subjekty apod. Společnost by měla být schopna reagovat na změny procesů změnou struktury.

²¹ CAN THE MCKINSEY 7S MODEL BRING RESULTS TO A BPM PROJECT? I4PROCESS. *Home i4Process* [online].

²² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

Mezi nejčastější typy organizačních struktur řadíme:²³

Systémy – obecně se jedná buď o systémy formální či neformální, které zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy a jiné, za účelem řízení každodenní činnosti společnosti či organizace. Zároveň systémy vyžadují podporu v oblasti informačních technologií.

Další čtyři faktory mají kulturní povahu a označují se jako „**měkká 4S**“:

Spolupracovníci – chápeme jako lidské zdroje společnosti a aktivity s nimi spojené jako jsou rozvoj, školení, funkce, motivace, vztahy a další. Důležité je též rozlišit aspekty kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné (např. systém odměňování versus morální hlediska). Lidé patří mezi základní zdroje zvyšování výkonnosti (produktivity) společnosti. Nejenom manažeři, ale i všichni zaměstnanci by měli ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Jednáním se myslí jak přímá komunikace i aktivní účast zaměstnanců na kultuře společnosti. Jedním z hlavních a nebezpečných provozních rizik je právě selhání spolupracovníků.

Schopnosti – můžeme interpretovat jako profesionální znalost a kompetence v rámci společnosti. Schopnosti je třeba brát jako kladné i záporné. Na přijímání nových znalostí či schopností je též třeba vytvořit vhodné prostředí. Schopnosti dělíme na tzv. tvrdé (hard) a měkké (soft). Hardskills obsahují například technickou oblast, znalosti programování atd. Softskills zahrnuje oblast sociální, komunikaci a další.²⁴

²³ tamtéž.

²⁴ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

Styl práce vedení – styl řízení – Mezi klasickou typologií stylů vedení řadíme styl autoritativní, demokratický a laissez-faire:²⁵

- Autoritativní styl řízení – je třeba, aby se zapojili všichni pracovníci na řízení společnosti. Vedoucí, který se rozhoduje sám a není možnost ovlivnit jeho rozhodování, získává potřebné informace od svých podřízených.
- Demokratický styl řízení – celkově se vyznačuje vyšší mírou participace podřízených na řízení společnosti. Vedoucí nechává své podřízené se vyjádřit, může delegovat část svých pravomocí, ale celková zodpovědnost připadá jemu. Komunikace v tomto stylu řízení je oboustranná. Nevýhodou může být časová ztráta spojená s demokratickým stylem rozhodování.
- Styl laissez-faire (volný průběh) – pracovníci mají značnou volnost a řeší si problémy sama. Vedoucí jen minimálně zasahuje a ovlivňuje jejich činnost. Komunikace probíhá převážně horizontálně a pracovníci si mohou dělat věci podle svého uvážení. Naopak někdy může chybět vedoucí síla.

Sdílené hodnoty – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy. Tento faktor velmi úzce souvisí s faktorem spolupracovníků. Kultura dané organizace či společnosti je souhrn přístupů, představ a hodnot až po mýty, které jsou všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě udržovány.²⁶

²⁵ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*.

²⁶ tamtéž.

1.2 Finanční Analýza

Finanční analýzou chápeme systematický rozbor získaných dat obsažených v účetních výkazech, což představuje významnou součást komplexu finančního řízení společnosti. Primárním cílem finanční analýzy je příprava podkladů nezbytných pro souhrnné zhodnocení finanční situace podniku a pro kvalitní rozhodování o jeho fungování s výhledem k zajištění pokračující prosperity.²⁷

1.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Součástí je horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza se využívá v souvislosti časových řad. Změny absolutních ukazatelů odhalíme zkoumáním dostatečně dlouhých časových řad, čímž i minimalizujeme nepřesnosti v možné interpretaci výsledků. Vertikální analýza na základě vnitřní struktury absolutních ukazatelů vyjadřuje podíl jednotlivých položek rozvahy k celkové sumě aktiv či pasiv, což může být využito i k porovnání s jinými společnostmi v daném oboru.²⁸

1.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele vycházejí z ukazatelů absolutních a jedná se o jejich rozdíly. Jinými slovy můžeme chápat rozdílový ukazatele jako fondy finančních prostředků, což jsou sdružení konkrétních položek aktiv či pasiv. Rozdílem těchto položek finální podobu této analýzy. Níže uvedené fondy finančních prostředků řadíme mezi nejpoužívanější.

²⁷ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

²⁸ tamtéž.

Čistý pracovní kapitál

Jedná se o nejčastěji používaný rozdílový ukazatel, který reprezentuje významnou roli jako indikátor platební schopnosti podniku, aby mohl dostát svým závazkům. Cílem je tedy disponovat co nejvyšším pracovním kapitálem pro budoucí potřeby společnosti.²⁹

Vzorec 1:³⁰

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Čisté pohotové prostředky

Jedná se o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Čisté pohotové prostředky reprezentují okamžitou likviditu peněžních prostředků jako například hotovost, zůstatky na bankovním účtu a další vysoce likvidní položky.³¹

Vzorec 2:³²

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy

Ukazatelem čistého peněžně pohledávkového finančního fondu chápeme v podstatě zpřesnění ukazatele čistého pracovního kapitálu, který je očištěn o nejméně likvidní položky. Také ho lze brát jako střední cestu mezi oběma výše uvedenými ukazateli.³³

Vzorec 3:³⁴

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

²⁹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

³⁰ tamtéž.

³¹ tamtéž.

³² tamtéž.

³³ tamtéž.

³⁴ tamtéž.

1.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi jedny z nejpoužívanějších rozborových postupů, jejichž principem je výpočet poměru dvou jednotlivých účetních položek či skupiny položek. Členění poměrových ukazatelů lze rozdělit na tři základní kategorie. Kategorie ukazatelů struktury a kapitálu se bavíme o oblast zadluženosti a likvidity, která vychází především z rozvahy. Kategorie ukazatelů tvorby výsledku hospodaření pak vychází z výkazu zisku a ztráty a zaměřují se na strukturu nákladů a výnosů. Poslední kategorií jsou ukazatele na bázi peněžních toků, které zaznamenávají pohyb finančních prostředků. Klasičtější členění poměrových ukazatelů se dělí na čtyři hlavních skupin a to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.³⁵

Ukazatele likvidity

S pojmem likvidita úzce souvisí pojem solventnost, což je schopnost podniku dostát svým závazkům. O podniku můžeme říct, že je solventní, pokud dokáže uhradit všechny své okamžitě splatné závazky v daný okamžik. Pro daný stav platební schopnosti podniku neboli solventnosti využíváme i označení momentální likvidita. Likvidita jako taková je nicméně širším pojmem ve vztahu se solventností a představuje schopnost přeměnit jednotlivé položky majetku do hotovostní formy. Obecně vyjadřujeme likviditu třemi poměrovými ukazateli vycházejícími z rozvahy a výkazy zisku a ztráty. Jedná se o likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou.³⁶

Okamžitá likvidita (Cash Ratio)

Okamžitá likvidita, též označovaná jako likvidita 1. stupně, reprezentuje neuzší definici likvidity, v jejímž výpočtu se pracuje jen s nejlikvidnějšími položkami rozvahy. Interval doporučených hodnot se pohybuje v rozmezí 0,9 až 1,1. V rámci metodiky ministerstva průmyslu a obchodu České republiky se dolní hranice doporučuje od 0,2.³⁷

³⁵ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

³⁶ KONEČNÝ, Miloš, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

³⁷ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

Vzorec 4:³⁸

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Pohotová likvidita (Quick Ratio)

Likvidita 2. stupně neboli pohotová likvidita se bavíme o optimální hodnotě rovné jedné a doporučeném intervalu od 1 do 1,5. Tento ukazatel lze pochopit jako středně přesné vyjádření schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům.³⁹

Vzorec 5:⁴⁰

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Běžná likvidita (Current Ratio)

Jedná se o likviditu 3. stupně, vyjadřující pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Běžná likvidita by se měla ideálně pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Za postačující hodnotu lze označit i jedna.⁴¹

Vzorec 6:⁴²

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží jako měřítko zjištění návratnosti vloženého kapitálu. Jinými slovy nás zajímá, jakého ekonomického přínosu je podnik schopen dosáhnout při vynaložení určité částky na daný účel.⁴³

³⁸ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

³⁹ tamtéž.

⁴⁰ tamtéž.

⁴¹ tamtéž.

⁴² tamtéž.

⁴³ tamtéž.

Rentabilita investic/celkového kapitálu (ROI)

Tento ukazatel představuje rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu či celkový zisk z investice, kdy se podnik jako celek považuje za investici. Rentabilita celkového kapitálu je vhodná z pohledu akcionáře a budoucích investorů. Za hranici velmi dobré rentability se bere 15 %.⁴⁴

Vzorec 7:⁴⁵

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel rentability celkových aktiv pracuje s pojmem EAT (výsledek hospodaření po zdanění) a vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. ROA odráží celkovou ziskovost bez ohledu na způsob financování investic.⁴⁶

Vzorec 8:⁴⁷

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel slouží jako měřítko výnosnosti kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Prostřednictvím srovnání s ukazatelem rentability celkových aktiv lze zjistit, zda podnik efektivně využívá cizích zdrojů. Pokud tomu tak je, pak $ROE > ROA$.⁴⁸

Vzorec 9:⁴⁹

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

⁴⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

⁴⁵ tamtéž.

⁴⁶ tamtéž.

⁴⁷ tamtéž.

⁴⁸ KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza*.

⁴⁹ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*.

Rentabilita tržeb (ROS)

Jedná se o ukazatel vyjadřující schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb neboli velikost vyprodukovaného efektu na jednu korunu tržeb.⁵⁰

Vzorec 10:⁵¹

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost udává, jakým poměrem financujeme aktiva podniku. Aktiva podniku financujeme vlastním kapitálem nebo cizími zdroji, s tím že každá varianta nese své rizika a nedostatky. Pouhé využívání cizích zdrojů je zákonem zakázáno a využití pouze vlastního kapitálu snižuje výnosnost vložených prostředků. Cílem je tedy nalézt optimální poměr financování neboli optimální kapitálovou strukturu.⁵²

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel, založený na bázi cash flow, vyjadřuje, za jak dlouho by byl podnik schopen splatit své dluhy vlastními prostředky. Klesající tendence tohoto ukazatele v průběhu času je vhodným parametrem.⁵³

Vzorec 11:⁵⁴

$$Doba\ splácení\ dluhů = \frac{cizí\ zdroje - krátkodobý\ fin.\ majetek}{provozní\ cash\ flow}$$

Ukazatel věřitelského rizika

Jinými slovy se jedná o ukazatel celkové zadluženosti a vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k výši závazků podniku. Jako horní hranice se udává 80 %.⁵⁵

⁵⁰ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

⁵¹ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*.

⁵² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

⁵³ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*.

⁵⁴ tamtéž.

⁵⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*.

Vzorec 12:⁵⁶

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o výši zadluženosti podniku formou schopnosti splácet dluhy. Při hodnotě rovné jedné je podnik schopen přesně splácet výši svých nákladů v podobě úroků. Dolní doporučená hranice se pohybuje v rozmezí od 3 do 5.⁵⁷

Vzorec 13:⁵⁸

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování se pojí s ukazatelem věřitelského rizika a slouží jako doplňková forma z pohledu opačné strany.

Vzorec 14:⁵⁹

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

⁵⁶ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*.

⁵⁷ tamtéž.

⁵⁸ tamtéž.

⁵⁹ tamtéž.

Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů umožňuje analyzovat, jak efektivně podnik využívá svého majetku či investované finanční prostředky a zároveň měří vázanost jednotlivých složek kapitálu ve vybraných aktivech a pasivech. Mezi základní charakteristiku patří především rychlost obratu a počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv.⁶⁰

Obrat celkových aktiv je měřítkem jejich využití zpravidla za jeden rok. Vyšší hodnota je žádoucí, minimálně by se však měla být rovna jedné. Podobná vypovídací hodnota dalšího z ukazatelů, zaměřená na využití investičního majetku, je obrat stálých aktiv. Obrat zásob i doba obratu zásob je spojená s optimální velikostí zásob, při které se minimalizují náklady spojené s jejich hospodařením. Obdobně jako u doby obratu zásob můžeme stanovit dobu obratu závazků a pohledávek. Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu čekání od okamžiku prodeje do okamžiku obdržení platby od odběratelů. Tento ukazatel je vhodné srovnávat s dobou obratu závazků, aby měl podnik možnost zjistit, zda potřebuje úvěry na pokrytí svých dluhů.⁶¹

Obrat celkových aktiv

Vzorec 15:⁶²

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv

Vzorec 16:⁶³

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

⁶⁰ GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*.

⁶¹ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*.

⁶² GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*.

⁶³ tamtéž.

Obrat zásob

Vzorec 17:⁶⁴

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu pohledávek

Vzorec 18:⁶⁵

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

Doba obratu závazků

Vzorec 19:⁶⁶

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

Doba obratu zásob

Vzorec 20:⁶⁷

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

⁶⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*.

⁶⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*.

⁶⁶ tamtéž.

⁶⁷ tamtéž.

1.3 Balanced Scorecard

Charakteristika metody Balanced Scorecard:

Poprvé byl tento koncept představen jako rámec pro měření výkonnosti společnosti. Nicméně se velice rychle změnil ve strategický nástroj řízení výkonnosti. Koncept BSC nyní nefiguruje jen jako soubor výkonnostních ukazatelů v rámci čtyř perspektiv, ale umožňuje dnešním společnostem či organizacím převést strategické zaměření právě do souboru těchto vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti. Důsledkem bylo, že se tradiční čtyř - kvadrantový model perspektiv nahradil strategickou mapou jakožto základním prvkem BSC.⁶⁸



Obrázek 5: Perspektivy Balanced Scorecard⁶⁹

Balanced Scorecard je tedy jakýmsi druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S konceptem BSC se má především zvýšit pravděpodobnost realizace zamýšleného strategického plánu. Dříve než se podíváme na zavádění a využívání konceptu BSC, si představíme základní prvky. Nejprve stanovíme architekturu BSC neboli perspektivy strategické mapy. Poté se podíváme na specifické cíle v rámci jednotlivých perspektiv. Následně určíme ukazatele a cílové hodnoty, kterých chce

⁶⁸ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

⁶⁹ INTEGRATING PERFORMANCE - BALANCED SCORECARD. *Integrating Performance - On Performance* [online].

společnost dosáhnout, a nakonec stanovíme strategické akce vedoucí k implementaci zvolené strategie.⁷⁰

Principem metody Balanced Scorecard je poskytnutí možnosti určit směřování společnosti z hlediska strategie, měřit a usměrnit budoucí chování společnosti v souladu s její strategií. Chování společnosti je ovlivněno jejími strategickými cíli, které vycházejí z vize a obecné strategie společnosti. Prostřednictvím strategických akcí přiřazených k jednotlivým cílům dojde k jejich dosažení. Aby mohlo být dosaženo, sledováno a plánováno tíženého výsledku, musíme přiřadit vždy odpovídající finanční a nefinanční měřítka, tak jako i cílové a skutečné hodnoty měřitek. Balanced Scorecard měří výkonnost podniku standardně formou čtyř navazujících perspektiv, které mohou být individuálně přizpůsobeny specifickým způsobem.⁷¹

Perspektivy BSC:⁷²

Jak už jsem nastínil dříve, tak důležitou úlohou soustavy Balanced Scorecard jsou čtyři (v některých případech pět) perspektivy. Finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, procesní perspektiva, perspektiva učení se a růstu.

1) Finanční perspektiva (finance)

Oblast zaměřená na tradiční finanční ukazatele, zachycující ekonomickou situaci.

2) Zákaznická perspektiva (zákazníci a trhy)

Oblast zaměřená na spokojenost zákazníka se službami podniku.

3) Procesní perspektiva (interní procesy)

Oblast zaměřená na prostředí interních procesů a identifikace kritických procesů.

4) Perspektiva učení se a růst

Oblast zaměřená na inovace v oblasti lidských zdrojů, systémů i podnikové kultury.

⁷⁰ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

⁷¹ KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.*

⁷² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*

1.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva BSC umožňuje definovat takové proměnné, které jsou nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů a také definuje metodu, podle níž se posuzuje, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné. Hodnotová měřítko sumarizující měřitelné ekonomické důsledky již uskutečněných akcí, poukazují na skutečnost, že zavedení a realizace strategie společnosti má zásadní vliv na zlepšení situace podniku. Základními výsledkovými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniku jsou například ukazatele rentability ROE, ROA, ROS nebo ekonomická přidaná hodnota, provozní cash - flow a další. Mezi hlavní druhy ukazatelů hybných sil finanční výkonnosti řadíme růst výnosů, snižování nákladů, zvyšování produktivity a zvyšování využití aktiv, přičemž je nutné tyto hybné síly přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí i podnikové strategii.⁷³

Z pohledu vlastníků organizací se sleduje spokojenost při dosahování jejich požadavků v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků. Při měření úrovně dosahování základních kritérií a cílů finanční perspektivy je nezbytné počítat s hodnocením ekonomických důsledků realizovaných akcí. Všechny ostatní cíle zbylých perspektiv by měly být propojené s jedním nebo více cíli finanční perspektivy, aby výstupem tohoto propojení byla dlouhodobá tvorba zisku a hodnoty podniku.⁷⁴

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektivu lze chápat jako sledování spokojenosti zákazníků, což znamená takovou míru uspokojení jich zájmů, aby se daný podnik stal nejvýhodnějším a nejpreferovanějším dodavatelem. S tím je spojená potřeba měřit a hodnotit úroveň loajality zákazníků, velikost a růst trhu společnosti.⁷⁵

V oblasti zákaznické perspektivy se zpravidla identifikují zákaznické segmenty a měřítko výkonnosti v těchto cílových segmentech, ve kterých bude společnost podnikat. Výstupní klíčová měřítko zahrnují opět výsledkové ukazatele, mezi které řadíme tržní podíl, věrnost zákazníků, akvizice nových zákazníků, spokojenost zákazníků a

⁷³ KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*.

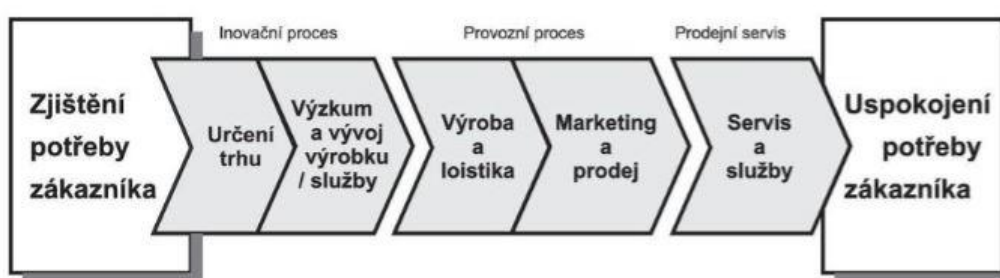
⁷⁴ DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*.

⁷⁵ MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*.

rentabilitu zákazníků. Zákaznická perspektiva také obsahuje konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, jež je podnik schopen poskytnout zákazníkovi cílového tržního segmentu. Pro udržení si zákazníka jsou důležité kritické faktory hybných sil daného segmentu. Obecný model a základní složky nabídky hodnoty pro zákazníka se skládá z vlastnosti výrobku nebo služby, což zahrnuje funkčnost, jakost, cenu a dobu reakce, dále z image podniku a vztahů se zákazníky. Cílem je zaručit v budoucnu co nejvyšší finanční návratnost. Shrnutím lze říci, že podnikatelské subjekty tedy identifikují jak zákaznické tak i tržní segmenty, na které se chtějí svojí podnikatelskou činností orientovat a umožnit tak stanovení klíčových měřítek výkonnosti.⁷⁶

1.3.3 Procesní perspektiva

Aby v rámci procesní perspektivy bylo zajištěno požadované řízení interních procesů od zjištění potřeb zákazníka až po uspokojení jeho potřeb, je velkou zásluhou tvůrců BSC vytvoření a definice hodnotového řetězce. Tento řetězec se skládá ze zobecnění tří primárních procesů, mezi něž patří inovační proces, provozní proces a prodejní servis a služby. Snaha řídit tyto podnikové procesy zajišťuje co nejvyšší poměr vztahu mezi vstupy a výstupy. Předpokladem pro úspěšné měření zákaznické perspektivy je možnost vytvářet hodnotu pro vlastníka. Mezi tři důležité oblasti řadíme měření nákladů, čas neboli dobu cyklu a kvalitu procesů.⁷⁷



Obrázek 6: Hodnotový řetězec⁷⁸

⁷⁶ KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*.

⁷⁷ DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*.

⁷⁸ KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*.

V Oblasti interních procesů je úkolem manažerů zaměřit se na kritické interní procesy, které jsou z hlediska vykazování výsledků nejpodstatnější. Díky těmto procesům je podnik schopen využívat hodnotových výhod, které pomáhají udržet si přízeň zákazníků a plní finanční očekávání akcionářů. Z hlediska přístupu k interním procesům by se měl podnik zaměřit na ty s největším vlivem na spokojenost zákazníků a dosažení finanční cílů. Právě perspektiva interních procesů nám odhaluje největší rozdíly mezi tradičními přístupy měření výkonnosti a metodou Balanced Scorecard. Přístupem BSC by se měla zajistit nejenom zkvalitnění již stávajících interních procesů, ale i přinést zcela nové procesy.⁷⁹

1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektivou učení se a růstu se rozumí vytvoření infrastruktury a potenciálu pro plnění cílů v ostatních třech oblastech. Jedná se o zdokonalování a růst v dlouhodobém horizontu, který je postaven na třech základních zdrojích. Patří mezi ně zaměstnanci či lidé s jejich znalostmi, kreativitou a inovačními schopnostmi. Dále informace a informační systémy a nakonec technologie či systém řízení podniku. V poslední době se též mluví o přidané čtvrté oblasti – rozvoji aliancí. Především tři perspektivy často odhalují velké rozdíly mezi současnými schopnostmi zaměstnanců, systémů a podnikových procedur a požadovanými výstupy pro významnější zvýšení výkonnosti podniku. Jedním z nejdůležitějších dílčích zdrojů této perspektivy patří měření zaměstnaneckých cílů. V oblasti těchto cílů se zaměřujeme na základní ukazatele, jako jsou spokojenost, věrnost a produktivita. Pokud bychom se ale bavili třeba o hybných silách výboje spokojenosti, pak se jedná o rekvalifikaci, pracovní klima nebo schopnosti informačního systému. Balanced Scorecard má schopnost převést vizi a strategii do všech dílčích cílů a měřítek skrz všemi perspektivami.⁸⁰

Schopnost společnosti dlouhodobě zvyšovat svoji výkonnost je dána nejenom úrovní spokojenosti zaměstnanců, odměňováním, organizační strukturou, technologickou infrastrukturou a systémy ale i naplněním potřeb a přání vlastníků a zákazníků.⁸¹

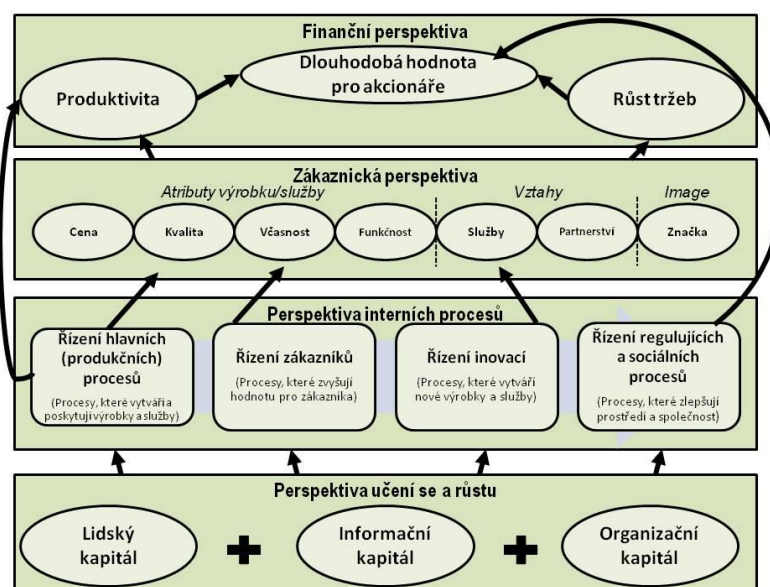
⁷⁹ KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*.

⁸⁰ tamtéž.

⁸¹ MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*.

1.3.5 Strategická mapa

Strategická mapa je nástroj, jakým společnost popisuje, jak vytváří hodnotu. Tento nástroj využívá vizualizace a poskytuje náhled na integraci a kombinaci dílčích specifických cílů v ucelenou strategii skrz všechny čtyři perspektivy. Jinými slovy se jedná o popis a znázornění řetězce příčin a následků ve vzájemné závislosti jednotlivých cílů. Metoda Balanced Scorecard vylučuje dosažení dílčích cílů bez vzájemné interakce, jelikož by se tím postrádal smysl ucelené tvorby strategie. Strategická mapa BSC na rozdíl od ostatních modelů nepracuje s externími faktory, které by do procesů podniku vstupovaly nepřímo, což je dáno nepotřebností úprav těchto faktorů na základě změn vnějšího prostředí. V případě změn vnějšího prostředí se neupravují pouze externí faktory, ale mění se strategické zaměření i celá strategická mapa.⁸²



Obrázek 7: Strategická mapa Balanced Scorecard⁸³

⁸² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

⁸³ PROBLÉMY ZMĚN V POSTAVENÍ ČLOVĚKA - PERIODICA ACADEMICA ČÍSLO 2 / ROČNÍK IV / 2009. *Библиотека* [online].

Strategická mapa obsahuje následující čtyři úrovně:⁸⁴

- Definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách.
- Definování strategických měřítek pro všechny strategické cíle a definování hybných sil strategických vstupních měřítek.
- Vyvážení strategických vstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, monitorujícími zda jich není dosahováno nežádoucím způsobem.
- Definování řetězce příčinných vazeb, což znamená propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů.

1.3.6 Implementace konceptu BSC

Při implementaci Balanced Scorecard je definována řada pravidel, způsoby vnitropodnikové komunikace i obousměrného toku informací, při kterých jsou často nasazovány vhodné podpůrné nástroje. Cílem je především dopomoci k úspěchu dané strategie a také celkovému vylepšení základny informací pro podporu rozhodování na všech úrovních plánování a řízení. Implementací konceptu BSC je zaručena změna celého systému řízení podniku a nejosvědčenější forma se skládá z pěti kroků.⁸⁵

Měřítkem úspěšnosti systému měření je motivace manažerů a zaměstnanců při zdárné implementaci dané strategie. Společnosti, které dokáží transformovat svoji strategii do měřicího systému, jsou pak mnohem snadněji schopny tuto strategii i realizovat, neboť komunikují své záměry a cíle. Mezi tři základní principy propojení měřítek Balanced Scorecard a strategie podniku patří vztahy mezi příčinami a důsledky, dále hybné síly výkonnosti a nakonec vazby na finance. Základními dvěma etapami při budování projektu nového strategického systému řízení BSC jsou:⁸⁶

⁸⁴ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*.

⁸⁵ HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*.

⁸⁶ KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*.

- 1. Etapa:** Budování základního BSC jako strategického systému měření výkonnosti podniku. Doba realizace první etapy je zhruba 4 - 6 měsíců.
- 2. Etapa:** Využití základního BSC jako rámce pro vytvoření nového systému strategického řízení. Doba realizace je přibližně 2 roky.

Jak už bylo zmíněno výše, tak nejpoužívanější a nejčastější koncept implementace BSC od společnosti Horváth & Partners se skládá z následujících pěti základních fází:⁸⁷

- Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.
- Objasnění strategie.
- Samotná tvorba BSC.
- Postup při procesu rozšíření.
- Kontinuální nasazení BSC.

1.3.6.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

První fáze implementace spočívá ve vymezení organizačních jednotek a úrovní společnosti, pro které bude Balanced Scorecard vytvořen, neboli určení koho se bude změna týkat. Další důležitou akcí této fáze je výběr jednotlivých vhodných perspektiv, které budou v konceptu BSC zohledněny spolu s nepostradatelnými pravidly samotného projektu implementace, jež budou celý projekt řídit.⁸⁸

1.3.6.2 Objasnění strategie

Další fáze se týká ustanovení strategického zaměření společnosti. Součástí implementace konceptu BSC je vhodné a jednotné zaměření se managementu společnosti na danou problematiku, aby se docílilo co nejsnazšímu průběhu projektu. Na tvorbě strategie by se mělo podílet především vrcholové vedení, které má zpravidla nejlepší přehled o stavu trhu i podniku a jeho budoucím směřování. Nedílnou součástí je celková analýza podnikových dokumentů a práce s nimi. Mezi nejtypičtější dokumenty

⁸⁷ HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*.

⁸⁸ tamtéž.

řadíme výroční zprávy, firemní časopisy, statistické analýzy odvětví a další. Na základě těchto dokumentů, lze zpracovat rychlý přehled o současném stavu strategie podniku.⁸⁹

1.3.6.3 Samotná tvorba BSC

Fáze samotné tvorby BSC nám jasně definuje oblast, pro kterou se bude zpracovávat. Obvykle se jedná o daný útvar ve společnosti, jednotlivý divize nebo celý podnik. Implementace BSC pak vychází z pěti základních kroků:

- Vymezení strategických cílů společnosti.
- Propojení vztahů příčin a následků za pomoci strategické mapy.
- Výběr odpovídajících měřítek.
- Stanovení cílových hodnot.
- Odsouhlasení a volba strategických akcí.

1.3.6.4 Postup při procesu rozšíření

Cílem této fáze je rozšíření a zajištění informovanosti všech zaměstnanců, manažerů i vrcholového vedení podniku o chystaných změnách na úroveň všech organizačních jednotek. Toto rozšíření umožňuje realizace vizí a strategií v celém podniku. Proces rozšiřování může probíhat dvěma způsoby – horizontální integrací a vertikální integrací. Horizontální integrace propojuje jednotlivé podnikové jednotky na stejné úrovni, kdežto vertikální integrace je zaměřena na propojení více úrovní řízení, tzv. shora dolů.⁹⁰

1.3.6.5 Kontinuální nasazení BSC

Pro úspěšné kontinuální fungování BSC je zapotřebí splnit všechny předešlé kroky, které musí být zároveň sladěny s již existujícími strategiemi. Následně by se měl podnik zaměřit zejména na oblast controllingu, strategického a operativního plánování, systém řízení lidských zdrojů a systém reportingu, aby se docílilo vytvoření trvalého systému řízení výkonnosti.⁹¹

⁸⁹ tamtéž.

⁹⁰ HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*.

⁹¹ tamtéž.

1.3.6.6 Přínosy a bariéry konceptu Balanced Scorecard

Každý systém měření a řízení výkonnosti se obvykle neobejde bez překážek a bariér, bránících jejich úspěšné implementaci v podniku. Mezi bariéry implementace metody Balanced Scorecard řadíme například:⁹²

- **Neuskutečnitelná vize a strategie** – podnik není schopen srozumitelně převést svoji vizi a strategii do současných uskutečnitelných akcí z důvodu chybějícího mechanismu sdílení mezi všemi zaměstnanci společnosti.
- **Nepropojení strategie s dílčími cíli** – pokud nejsou dlouhodobé požadavky strategie podniku převedeny do jednotlivých cílů každého z oddělení, týmů či jednotlivců, čímž mohou vznikat rozpory mezi vlastními zájmy daných útvarů.
- **Nepropojení strategie s alokací zdrojů** – chybou může být oddělování procesů pro dlouhodobé strategické plánování a krátkodobého rozpočtování, v důsledku čehož dochází ke špatné alokaci kapitálu ve vztahu se strategickými cíli.
- **Nesprávné zaměření zpětné vazby** – při nedostatečné zpětné vazbě od manažerských systémů formou krátkodobé provozní výkonnosti či zkoumání klasických ukazatelů se snižuje funkčnost implementaci v rámci zavádění strategie.

⁹² KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*.

Mezi nejtypičtější přínosy využívání metody Balanced Scorecard řadíme:⁹³

- Převedení strategie do praxe propojením s celým podnikem.
- Efektivní řízení procesů probíhající ve společnosti.
- Průběžná kontrola plnění strategických cílů.
- Zajištění komunikace strategie mezi všichni zaměstnanci.
- Zkvalitnění řízení a zlepšení alokace zdrojů.
- Vzájemné vazby mezi jednotlivými strategickými cíli.
- Koncept je zaměřen na budoucnost.

⁹³ PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce bude nejprve představena vybraná společnost. Následovat bude analýza jejího hospodaření v letech 2011 až 2016.

2.1 Podnikatelský subjekt

Celý koncern je rostoucím hráčem na globálním trhu s diagnostickými zdravotnickými prostředky (IVD produkty) a nabízí ucelenou řadu produktů právě pro IVD testování. Koncern zahrnuje⁹⁴:

- **Vybraná společnost** v České republice
- **Dceřiná společnost** sídlící v Itálii
- **Dceřiná společnost** sídlící v Rusku
- **Dceřiná společnost** sídlící v Turecku
- **Dceřiná společnost** sídlící ve Francii
- **Dceřiná společnost** sídlící v USA

Společnost je 100% vlastníkem dceřiných společností v Rusku a ve Francii a v Polsku.

Název společnosti: Společnost si nepřeje být jmenována

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do OR: rok 2004

Sídlo: Brno, Řečkovice

Základní kapitál: 167 872 000 Kč

Všechny výrobky jsou vyráběny pod certifikací **ISO 13485:2003** a jsou označeny **známkou CE**. Všechny produkty v rámci holdingu jsou vyváženy do zhruba 70 zemí po celém světě včetně USA, Latinské Ameriky, Afriky, Evropy, Středního východu, Číny, Indie, jihovýchodní Asie a též na Dálný východ.

⁹⁴ SBÍRKA LISTIN. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online].

Předmětem činnosti:⁹⁵

Výroba, obchod a služby spojené s IVD produkty. Společnost nabízí produktové portfolio vzešlé převážně z vlastního vývoje a je zaměřeno na diagnostické přípravky in vitro pro rutinní použití v laboratořích následujících oblastí:

- **Klinická chemie**
 - fotometry, automatizované chemické analyzátory, kapalná chemická činidla, systém balíčků pro automatizované chemické analyzátory označené čárovým kódem,
 - imunoturbidimetrické soupravy,
 - kalibrátory a ovládací prvky pro klinickou chemii, imunoturbidimetrii, hematologii, a vyšetření moči.
- **Hematologie**
 - 3 a 5 populační diferenciální automatizované hematologické analyzátory s obsluhou dotykovou obrazovkou a s možností nastavení.
- **Močová analýza a sedimentace**
 - Kompletní řada močových analyzátorů,
 - Automatizované močové analyzátory a sedimentační zařízení Močové proužky a proužky pro mikroalbumin a kreatinin.
- **Imunologie**
 - Elisa reader a promývačka mikrotitračních destiček,
 - Automatický imunologický analyzátor,
 - Soupravy pro stanovení autoimunitních a infekčních onemocnění, hormonů a tumor markerů.
- **Mikrobiologie**
 - Bakteriální identifikační soupravy,
 - Testy citlivosti na antibiotika,
 - Automatizované readery s interpretačním softwarem.
- **Koagulace**

⁹⁵ SBÍRKA LISTIN. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online].

2.1.1 Výroba a Jakost

Výroba diagnostických prostředků a přípravků začala už v roce 1967, kdy byla poprvé zahájena výroba souprav pro klinickou biochemii. Postupně se výroba rozšiřovala o další výrobní skupiny – Diagnostické proužky, soupravy pro mikrobiologii a jiné. Tradice výroby jde ruku v ruce s vývojem a modernizací výrobních postupů, aby společnost dosahovala vysoké kvality nabízených produktů a služeb a zároveň splňovala náročné podmínky výroby IVD přípravků kladené legislativou EU.⁹⁶

Vlastní výroba probíhá na moderních zařízeních, jako jsou například homogenizační nebo adjustační stroje. Kvalita výroby je zajištěna implementovaným systémem řízení kvality ISO 9001 a ISO 13485. Normy jakosti ISO byly certifikovány auditem významné mezinárodní autority Lloyd's Register Quality Assurance. Tento certifikační audit systému řízení jakosti vybraná společnost absolvovala pro oblast zdravotnických prostředků a IVD přípravků in vitro. Prvořadým cílem společnosti je vyrábět vysoce kvalitní produkty a poskytovat služby takovým způsobem, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků. Tento cíl je aktuálně uspokojivě dosahován díky neustálému zlepšování systému řízení jakosti, který zahrnuje:⁹⁷

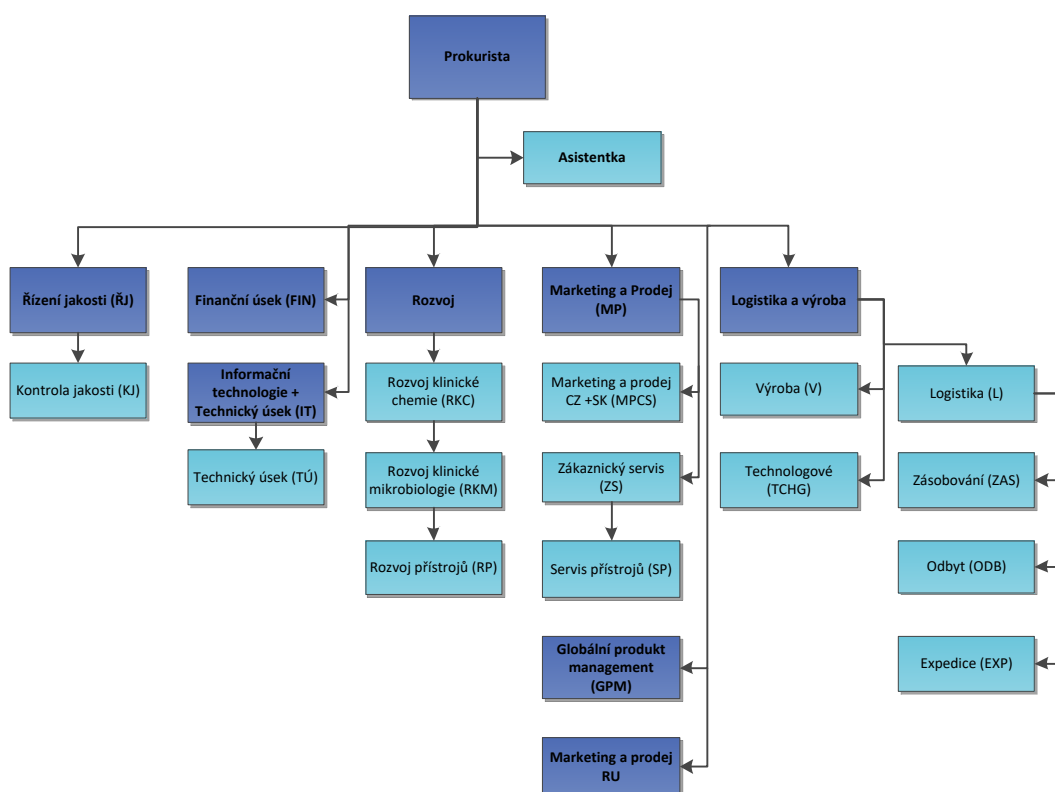
- Certifikovaný systém řízení jakosti podle norem ISO 9001 a ISO 13485,
- Systém prokazující shodu s evropskou direktivou č. 98/79 EC,
- Politika jakosti,
- Vyrábíme produkty kvalitní, bezpečné a účinné,
- Plníme požadavky a očekávání zákazníka a zvyšujeme jeho spokojenost,
- Zlepšujeme vztahy s našimi dodavateli a odběrateli,
- Vzdělání a technická zdatnost jsou hlavní hodnotou našich zaměstnanců.

⁹⁶ SBÍRKA LISTIN. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online].

⁹⁷ tamtéž

2.1.2 Organizační struktura

Roku 2004 byla vybraná společnost založena jinou nadnárodní společností z Chorvatska, nyní spadající pod nadnárodní izraelskou společnost. V roce 2009 byla tato společnost odkoupena zahraniční společností z Německa a následně pak v roce 2010 přejmenována z původního názvu na dnešní název společnosti, sídlící dodnes v Brně. Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatelé. V případě jediného společníka se valná hromada nekoná a její působnost vykonává jediný společník společnosti. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé. Jednatelé společnosti jsou vlastníci z Indie jakožto mateřské společnosti (Indická republika – od roku 2010) a výkonný ředitel společnosti (Česká republika – od roku 2013). Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně ve všech věcech a v plném rozsahu. Dozorčí orgán společnost v souladu se zakladatelskou listinou nemá ustanovený. Liniová organizační struktura je vidět níže.⁹⁸



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti⁹⁹ (Vlastní zpracování)

⁹⁸ SBÍRKA LISTIN. *Veřejný rejstřík a Sbírk listin* [online].

⁹⁹ tamtéž.

2.2 Strategická analýza

V části věnované kritické analýze bude nejprve provedena SLEPT analýza, následována Porterovým modelem pěti sil, analýzou 7S a nakonec SWOT analýzou.

2.2.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se označuje jako prostředek pro analýzu změn okolí a umožňuje nám vyhodnotit možné dopady změn na projekty. Zároveň představuje komplexní pohled na prostředí regionu v rámci analýzy současné situace, ale pohled na otázky týkající se budoucích změn.

Sociální faktory

Vybraná společnost se nachází ve městě Brně. V tomto městě žije zhruba 400 tisíc obyvatel a mnoho v okolí města. Zároveň je ve městě vysoké zastoupení středních a vysokých škol, což je přímo rovno vysokému počtu absolventů a potenciálních zaměstnanců společnosti. Vzhledem k tomu že se společnost nachází na kraji města, konkrétně v městské části Řečkovice, tak je i rámci městské hromadné dopravy velmi dobře dostupná. Konkrétně pak ve vybrané společnosti pracuje velké množství předdůchodových zaměstnanců a v blízké budoucnosti bude třeba obměnit zaměstnaneckou základnu převážně nižších pracovních pozic, jako jsou skladníci. Společnost zaměstnává dlouhodoběji lehce nad 100 zaměstnanců.

Legislativní faktory

Společnost musí pozorně sledovat vývoj legislativních faktorů ohledně zdravotnických prostředků. Nyní je aktuální například vyhláška č. 62/2015 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích z roku 2015 Ministerstvem zdravotnictví České republiky. Konkrétně pak Vyhláška o stanovení výše náhrad výdajů za odborné úkony provedené státním ústavem pro kontrolu léčiv podle zákona o zdravotnických prostředcích a o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích. Společnost též disponuje certifikací norem ISO 9001 a ISO 13485.

Ekonomické faktory

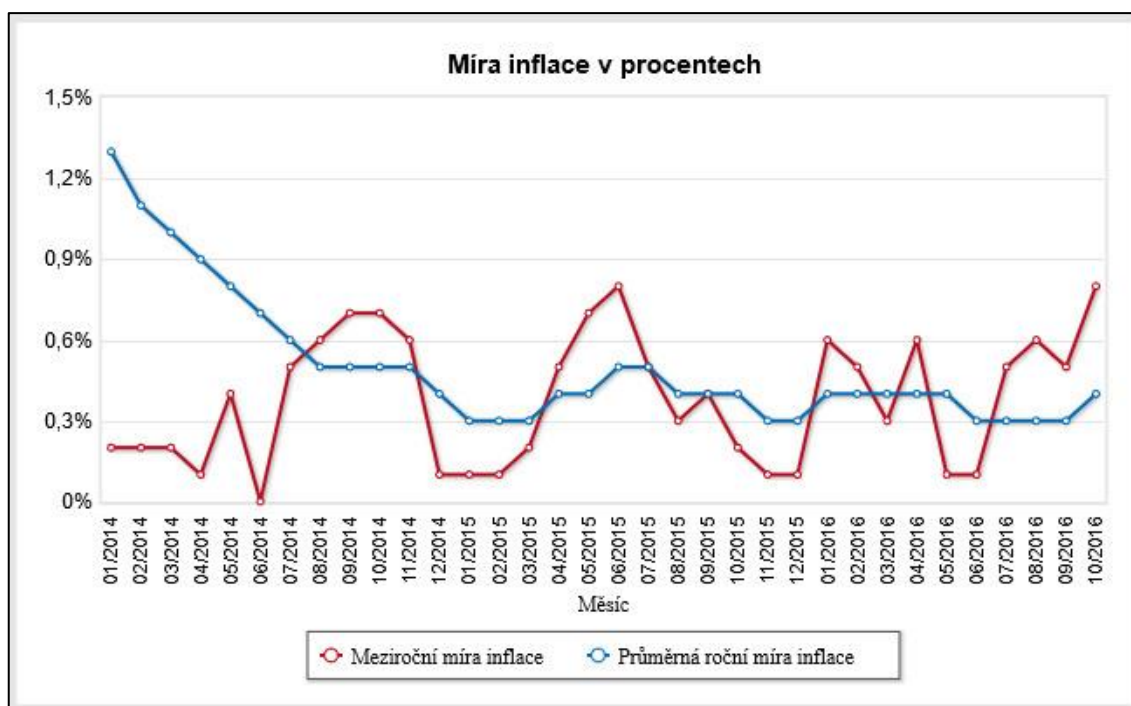
Za poslední sledovaný rok 2016 dosáhla společnost tržeb zhruba ve výši 423 mil. Kč, což představovalo meziroční růst okolo 13,5 %. Exportní prodej za rok 2016 byl celkem 82 %. Především se projevil výrazný trend růstu prodejů do Indie, kde došlo k meziročnímu růstu o 74 %. Společnost investovala v posledních letech především do vývoje. Jelikož je vybraná společnost především exportně zaměřena, je třeba brát v úvahu kurzové změny. Na následujícím grafu je vidět vývoj kurzu české koruny vůči euru od roku 2013.



Graf 1: Vývoj kurzu CZK/EUR¹⁰⁰

Vývoj směnného kurzu se pohybuje od roku 2016 na stabilní úrovni kolem 27 CZK/EUR. Česká národní banka (ČNB) od listopadu roku 2013 využívala kurz koruny jako nástroj měnové politiky k plnění inflačního cíle a zavázala se ke kurzovému závazku intervenovat na devizovém trhu tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Tento závazek bankovní rada ČNB opakovaně potvrzuje, naposledy na posledním měnovém zasedání na podzim roku 2016 s predikcí do poloviny roku 2017. Aktuálně česká koruna posiluje. Vývoj inflace pak zachycuje následující graf. Hrubý domácí produkt každoročně roste zhruba o 5 %.

¹⁰⁰ GRAFY KURZŮ MĚN. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání* - Kurzy.cz [online].



Graf 2: Vývoj míry inflace¹⁰¹

Politické faktory

Aktuální politické spektrum v České republice zahrnuje jak levici a pravici, tak i politické strany, které jdou zhruba středem a jsou neutrální. Jednou z těchto stran je politické hnutí ANO. Právě toto hnutí je aktuálně u moci v čele s Andrejem Babišem a podle průzkumů se bude těšit vysoké podpoře i v dalších volbách do poslanecké sněmovny na podzim roku 2017, což se také potvrdilo. V rámci zahraniční politiky má Česká republika dobré vztahy jak se západem, tak i s východem. Po zvolení nového prezidenta USA Donalda Trumpa by se mohlo očekávat upevnění dobrých vztahů se Spojenými státy americkými.

¹⁰¹ MÍRA INFLACE. Český statistický úřad [online].

Technologické faktory

V roce 2009 započal projekt Vývoj analyzátoru moče a sedimentu moče pro potřeby zdravotnických laboratoří, který probíhal v několika etapách až do roku 2012. V roce 2013 byly aktivovány nehmotné výsledky výzkumu a vývoje jednoho z analyzátorů a následujícího roku byly kapitalizovány výsledky VaV druhého z analyzátorů ve výši 2 435 tis. Kč. V následujících letech pokračoval vývoj na analyzátoru XL Hybrid v dceřiné společnosti ve Francii. Mezi nejvýznamnější přírůstky hmotného majetku patřila aktivace přístrojů ECL, Laura XL, HB Vario a tří dalších analyzátorů. Společnost uvedla do provozu drobný dlouhodobý hmotný majetek – převážně nová výpočetní a kancelářská technika. Snahou Společnosti je modernizovat a vyvíjet inovativní technologické postupy společně s novými přístroji pro potřeby zdravotnictví.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Následující kapitola se věnuje analýze konkurenčního prostředí společnosti rozebráním pěti základních vlivů od hrozby stávajících i nových konkurentů, přes vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů až po hrozby substitutů.

Stávající konkurence

Na trhu IVD přípravků existuje rozmanitá a nemalá konkurence, v rámci níž si vybraná společnost vede dobře. Mezi největší konkurenty patří například společnost BioVendor a. s., která sídlí též v Brně, dokonce přímo v městské části Řečkovice. Dalšími významnými konkurenty v oboru jsou například společnosti Sysmex CZ s. r. o., Roche s. r. o. a Beckman Coulter ČR s. r. o. Všechny společnosti nabízejí velice podobný sortiment, což má následek tak na snižování cen a též vede k potřebě odlišit se od konkurence a snahou je investice do vývoje nových přístrojů a technologií.

Nová konkurence

Pro vstup a trh diagnostických prostředků existuje mnoho legislativních překážek v smyslu legislativních nařízení od Evropské unie a nutnost dodržovat široké spektrum požadovaných norem. Krom toho, ale žádné další administrativní bariéry trhu nejsou. V rámci technologických bariér IVD trhu lze říci, že se jedná o poměrně drahou technologii a mnoho nových konkurentů nepřichází. I přesto, že většina společností má dlouhodobou historii v oboru, tak se pár nových společností v rámci posledních let objevilo.

Vliv odběratelů, zákazníků

Společnost udržuje dlouhodobou spolupráci s odběrateli z celého světa. Exportuje do více než 60 ti zemí po celém světě, tudíž nemá nouzi o zákazníky. Nicméně je nutno dodat, že někteří zákazníci jsou významnější a jejich vyjednávací síla je opravdu velká. Aktuálně je snahou vrcholového vedení společnosti tzv. stát si za svým a nevycházet vstříc za každou cenu. Jedná se především o východní země, především o Rusko a dále o Turecko či Ukrajinu.

Vliv dodavatelů

Společnost v posledních letech měnila dodavatele, a to především kvůli potřebě snižovat náklady a hledat levnější dodavatele. Důsledkem je pak ale zároveň i nižší kvalita dodávaných produktů a materiálů. Celkový vliv dodavatelů není moc velký a společnost by mohla dle libosti vybírat z velkého množství dodavatelů. Problematictější je nalézt vhodného dodavatele za rozumnou cenu v rámci Evropské unie.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitutů je v rámci trhu s diagnostickými prostředky a IVD přípravy vcelku nepatrná. Dané postupy a produkty, které se využívají například ve zdravotnictví nebo ve výzkumu se nedají nahradit a jejich potřeba je a bude nenahraditelná. Hrozbou je pouze technologický pokrok a nové inovativní a levnější metody diagnostických analýz.

2.2.3 Analýza 7S

Jedná se o analýzu, která nám umožňuje určit klíčové faktory sedmi vnitřních oblastí.

Strategie

Podnikatelskou strategií vybrané společnosti, která vyplývá převážně z její vize, je naplňování a uspokojení potřeb jejich zákazníků, respektive koncových uživatelů – doktorů a pacientů. Snahou je poskytování moderních, spolehlivých a cenově dostupných lékařských diagnostických potřeb. Společnost tak dává velkou váhu strategii řízení kvality. Heslem společnosti je, že vše co dělají, musí mít vysokou kvalitu. Zároveň společnost usiluje o snížení nákladů formou snížení materiálových nákladů, odpadů a efektivnějším využitím zdrojů a o spolehlivost jejich produktů a služeb. Mezi další dílčí cíle společnosti řadím udržitelnou produktivitu a růst zákaznické základny. V oblasti vývoje se vybraná společnost snaží o neustálé zlepšování procesů a dovedností a také o vývoj nových inovativních výrobků.

Struktura

Jak je patrné z obrázku č. 8, ve společnosti se využívá hierarchický typ liniové organizační struktury. Jasně daná struktura klade vysoké nároky na některé individuální zaměstnance společnosti. Přestože jsou jasně daná a nastavená pravidla, tak v rámci vztahů nadřízeného s podřízeným občas dochází k nedorozuměním. Není vždy jasné, kdo má poslední slovo a podřízení se zodpovídají někomu jinému, než svému nadřízenému. Ve společnosti se v poslední době často měnila organizační struktura, což vedlo k problémům s nejasnou úlohou převádění zodpovědností.

Systémy

Ve společnosti se využívá podnikový informační (ERP) systém Helios Orange, které v sobě zahrnuje nejrozličnější moduly – od financí, přes výrobu a lidské zdroje až po obchod a marketing. Jedná se o spolehlivý a osvědčený ERP systém, který je nejrozšířenějším v České republice v segmentu malých až středních firem. Helios Orange nabízí především komplexnost systému a pokrývá veškeré procesy ve společnosti. Mezi výhody tohoto ERP systému patří například vysoká míra

škálovatelnosti, vysoká pružnost a otevřenost systému, jednoduchá uživatelská náročnost nebo i jazyková přizpůsobivost systému. Tento systém má dlouho historii a rozsáhlou partnerskou síť a je aktuálně vzhledem k ceně vhodným výběrem pro vybranou společnost. Nedávno společnost přešla z předešlého operačního systému Windows 7 na operační systém Windows 10 a využívá antivirový software Norton Security. Společnost má svoje IT oddělení, které řeší drtivou většinu případných problémů. Dále disponuje vlastním serverem, na kterém jsou každou noc zálohována všechny firemní data. Do systému společnosti se lze vzdáleně přihlásit přes VPN server.



Obrázek 9: Moduly informačního systému Helios Orange¹⁰²

Styl

Na základě organizační struktury společnosti se nabízí forma autoritativního řízení. Nicméně jak už jsem zmínil, tak občas dochází k rozmělnění této direktivní síly a způsob jakým se zaměstnanci rozhodují, se skoro blíží až volnému průběhu. Přesto se dá říci, že obecně společnost zaujímá demokratický styl řízení a zaměstnanci se mnou vyjádřit. Dostí záleží na situaci a na konkrétních zaměstnancích. Především na nižších pozicích se naopak musí často přijímat direktivní rozhodnutí od nadřízeného bez

¹⁰² HELIOS ORANGE. *HARPAGON Software s.r.o.* [online].

možnosti vyjádření. Nejnižší pozice ve společnosti (skladníci operátoři) jsou typické též absencí porad a vyhrazeného času na nějakou formu brainstormingu.

Spolupracovníci

Vybraná společnost si zakládá na dobrých vzájemných vztazích zaměstnanců. Většina z nich spolu bezproblémově vychází. Problémoví jedinci zde nejsou de facto k vidění a své vnitřní problémy a rozpory neprezentují v pracovní době. Aktuálně společnost nabrala mnoho nových zaměstnanců, tudíž se nevyhnutelně vytrácí faktor menší rodinné firmy s dobrými mezilidskými vztahy. Přesto se všichni zaměstnanci chovají profesionálně a na úrovni. Dress code není předepsaný, tudíž se každý obléká podle libosti. Každoročně se pořádají dva firemní dny pro všechny zaměstnance. První menší událost je vánoční večírek, konaný v měsíci prosinci. Druhou událostí je letní sportovní den s cílem se družit a odpočinout si. V rámci sportu se společnost také angažuje formou poukázek - benefítů.

Schopnosti

Pro společnost, která v období krize propouštěla zaměstnance a v posledních letech zaměstnává už jen kolem sta zaměstnanců, je důležité, aby disponovala odborníky. Zvláště pak v případě oboru působnosti této společnosti. Mnoho zaměstnanců, hlavně z technicky náročnějších oddělení, je zcela jistě odborníky ve své profesi. V rámci tzv. hard skills se určitě jedná o IT oddělení, technology a servisní oddělení. Nutno dodat, že většina ostatních zaměstnanců vzhledem k nepotřebnosti specializace postrádá odbornější dovednosti. Přesto v rámci soft skills dosahují zaměstnanci vybrané společnosti vysoké úrovně. Na denním pořádku jsou záležitosti komunikace s odběrateli, dodavateli, ale i mezi zaměstnanci společnosti.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci nejsou zcela seznámeni se strategií a vizí společnosti, což často vede k vyústění nezájmu o blahu společnosti. Mnoho zaměstnanců si odpracuje své a nedávají do své práce nic navrch. Tento problém dost souvisí s požadavky a postojem majitele společnosti a dost možná i jeho jiné mentality (vlastníkem společnosti je Ind). Zároveň je každoročně zvyšován tlak na zaměstnance v rámci zvyšování obrátu

společnosti. Není bohužel výjimkou, že se často mění plány a vynakládají se zbytečně finanční prostředky bez následného užitku.

2.2.4 SWOT analýza

V části věnované situační SWOT analýze v kontextu strategického řízení se blíže podíváme na vnitřní prostředí vybrané společnosti v podobě silných a slabých stránek spolu s jejími příležitostmi a potenciálními hrozbami jakožto faktorem vnějšího prostředí.



Obrázek 10: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky

- *Silná pozice na trhu* - zaštiťuje ostatní silné stránky jako vysokou kvalitu produktů, dobré vztahy se zákazníky a dodavateli i rychlost dodání, čímž se stává konkurenceschopnější. V dlouhodobém měřítku a vzhledem k historii společnosti zle hovořit o silné pozici na trhu. Jelikož je vybraná společnost

zároveň součástí většího mezinárodního koncernu s mateřskou společností v Indii, tak její schopnost ustát kdejaký problém o mnoho větší.

- *Vysoká kvalita produktů* - snahou společnosti je vyrábět a prodávat pouze produkty nejvyšší kvality, což je zajištěno jak vstupní tak i výstupní kontrolou kvality. Zároveň společnost dodržuje určité standardy v podobě ISO norem.
- *Dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy* - a mnoha koncovými zákazníky, distributory a dodavateli vybraná společnost spolupracuje dlouhodobě a upevňuje tak vzájemné vztahy, díky čemuž si v případě potřeby vyjdou vzájemně vstříc.
- *Nový inovativní přístup ke strategickému řízení* - vzhledem k počtu nových zaměstnanců i na pozicích středního a vyššího managementu se do společnosti dostal nádech a prostor pro nové nápady a řešení dlouhodobě problematických záležitostí.
- *Rychlost dodání* - stále považují rychlost dodání za silnou stránku společnosti, přestože se v poslední době ukazuje, že je tato stránka společnosti v ohrožení. Výhodou je ale zcela určitě schopnost flexibilně reagovat na zákaznickovy požadavky.

Slabé stránky

- *Nevyhovující skladové prostory* - vzhledem ke každoročně se rozšiřujícím sortimentu prodáváných výrobků a obchodního zboží je čím dál náročnější optimalizovat umístění zásob, tak aby byly snadno dostupné a zároveň systematicky umístěné. Následkem nedostatku místa a častému přeskládávání z jednoho místa na druhé se snižuje produktivita práce a vzniká plýtvání.
- *Vysoká poruchovost přístrojů* - bohužel ze sortimentu prodáváných přístrojů jsou některé výrazně poruchovější, než je akceptovatelné. Řešením může být zdvojení výstupní kontroly výrobního procesu či zavedení testování přístroje, než bude prodán. I přestože testování některých typů přístrojů je již z důvodu minimalizace poruchovosti zavedeno, tak se nejedná o ideální formu řešení kvůli vysoké pracnosti.

- *Příliš mnoho aktivních projektů* - jedná se o problematickou skutečnost vzhledem k počtu rozjetých aktivit spojených s nejrůznějšími projekty. Příliš mnoho projektů a činností probíhajících simultánně v jeden okamžik může velmi pravděpodobně vést k nekvalitnímu zpracování úkolů nebo dokonce k náchylnosti na lidskou chybu.
- *Nevhodná výše skladových zásob* - zcela zásadní je uvědomit si zda společnost vyrábí/nakupuje na sklad nebo vyrábí/nakupuje na zakázku nebo případně zda se jedná o kombinaci obou variant. Od toho se odvíjí variantou vysokého stavu skladových zásob, které slouží jako polštář v případě nenadálých prodejních výkyvů. Zároveň ale pojí větší množství peněžních prostředků v zásobách. Druhou variantou je snižování stavu skladových zásob, tak aby se uvolnily blokované peněžní prostředky v zásobách, což bude mít ve výsledku pozitivní vliv na cash flow. Negativem je ale zcela jistě možnost neschopnosti dostat zákaznickým požadavkům. Společnost nebude schopna vykrývat objednávky zákazníků v čase a v plném rozsahu. Obě extrémní varianty nejsou společnosti prospěšné.
- *Chybný úsudek managementu v návaznosti na strategické řízení* - tato slabá stránka má souvislost s manažerskými rozhodnutími, které nejsou dostatečně prověřeny, revidovány a jsou vyžadovány bez hlubší analýzy. Stylem pokus - omyl se tak může stávat, že je některá práce vykonávána zbytečně. Proto by někdy nebylo na škodu se zamyslet nad rčením „dvakrát měř, jednou řež“.

Příležitosti

- *Dotace Evropské unie* - čerpání dotací z EU patří rozhodně mezi jednu z příležitostí, jak docílit proveditelnost některých projektů. Důležité je pouze efektivně využívat tyto dotace, aby nepřišly nazmar.
- *Obměna zaměstnanců* - získávání nových zaměstnanců se zkušenostmi z jiných firem a jiných pozic jde přímo naproti hrozbě odchodu kvalifikovaných zaměstnanců ze společnosti. Přirozená fluktuace je obecně žádoucím faktorem, přesto je potřeba vybírat pečlivě a nabírat zkušené nebo mladé a ambiciózní zaměstnance.

- *Stabilně se rozšiřující poptávka v oboru IVD produktů* - jedná se o trh, jehož výhodou je stabilní poptávka. Diagnostické prostředky a přípravky jsou a budou potřeba i v budoucnu a počet pacientů, respektive zákazníků se bude přirozeně zvyšovat i nadále.
- *Vývoj a inovace nových produktů* - udržení si konkurenceschopnosti závisí na schopnosti vyvíjet nové postupy, inovovat stávající a investovat do progresivních technologií.
- *Příliv nových investic* - úzce souvisí s předešle zmíněnou příležitostí vývoje a inovací, ale obecně myšleno jsou nové investice například ve formě zvýšení ročního rozpočtu společnosti pro investování do pracovních pomůcek, pracovního prostředí a dalších výhod, které mohou mít pozitivní vliv na motivaci, produktivitu či bezpečnost.

Hrozby

- *Odchov kvalifikovaných zaměstnanců ze společnosti* - hrozba ve formě odchodu kvalifikovaných zaměstnanců se zkušenostmi přímo z vybrané společnosti je velmi reálná. Náhrada kvalifikovaného zaměstnance není jednoduchá záležitost a vzhledem k existující nezastupitelnosti některých pozic ve společnosti se jedná o reálný problém.
- *Tlak konkurence na snižování cen* - snaha konkurence získat zákazníky na svou stranu prostřednictvím snižování cen nabízených produktů není nic neobvyklého. Na trhu existuje mnoho podobných substitutů, tudíž je třeba držet konkurenceschopnou cenovou politiku nebo si zavázat odběratele jiným typem závazku.
- *Zpřísnění legislativy EU* - legislativa Evropské unie v oboru IVD se pravidelně mění a upravuje a může mít za následek určitá omezení nebo nutnost provést patřičné změny.
- *Nízká nezaměstnanost* - aktuální období je typické velmi nízkou nezaměstnaností a problematikým hledáním nových zaměstnanců. Společnosti se musí předhánět v poskytování co nejlepších nástupních podmínek a je tak velká nouze o kvalitní pracovníky.

2.3 Finanční analýza

Východiskem pro finanční perspektivu metody Balanced Scorecard jsou údaje a hodnoty získané z finanční analýzy podniku. Zároveň je zásadní zvolit vhodná kritická měřítka pro stanovení vhodného postupu implementace BSC. Pro potřeby ukazatelů BSC jsou nejdůležitější poměrové ukazatele, přesto finanční analýza zahrnuje i analýzu rozdílových ukazatelů. Mezi poměrové ukazatele zařadím ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Zdrojem pro výpočty jsou údaje získané z účetních výkazů. Z důvodu ověřování účetní závěrky auditorem a zveřejnění kompletních údajů z předešlého roku až v období dubna až června jsou poslední relevantní daty z roku 2016.

2.3.1 Rozdílové ukazatele

Uplatnění rozdílových ukazatelů společnost využije pro potřeby řízení finanční situace podniku především v řízení likvidity. Do rozdílových ukazatelů řadíme čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový finanční fond.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu lze chápat dvěma způsoby. Pro potřeby diplomové práce jsem vybral tzv. manažerský přístup, kdy se čistý pracovní kapitál uvažuje jako „finanční polštář“. Jinými slovy finanční manažer pracuje s volným finančním fondem, který zajišťuje hladkou a plynulou hospodářskou činnost společnosti. V letech 2011 až 2014 nabýval čistý pracovní kapitál kladných hodnot, což se změnilo od roku 2015. Do této doby byla společnost schopna disponovat volným finančním fondem i po uhrazení všech svých krátkodobých závazků. V kontextu nejvyšší hodnoty z roku 2011 a nejnižší z roku 2016 lze vypožorovat jasně klesající trend. Do očí bijící jsou hodnoty z let 2015 a 2016, které přímo souvisí s prudkým nárůstem krátkodobých závazků společnosti o více než dvojnásobek. Společnosti se zvýšily jak závazky z obchodních vztahů k dodavatelům, tak i hodnota bankovních úvěrů. V tuto chvíli by pokračující trend mohl vyvolat problémy s platební schopností společnosti a neschopností dostát svým závazkům k dodavatelům.

Tabulka 1: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele v tis. Kč						
<i>ukazatel</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	92 560	72 921	89 740	60 260	-14 986	-65 207
Čisté pohotové prostředky	-8 551	-17 619	-25 195	11 764	-62 886	-67 633
Čistý peněžně pohl. fin. fond	32 468	23 395	58 473	33 494	-31 392	-109 402

Z výše uvedené tabulky č. 1 je patrné, že čisté pohotové prostředky se pohybovaly ve většině sledovaného období v záporných hodnotách. Výjimkou je pouze rok 2014, kde se téměř nezměnila hodnota závazků ve formě bankovních úvěrů, ale přesto byla společnost schopna snížit hodnotu závazků z obchodních vztahů. Další rok se však opět krátkodobé závazky skoro zdvojnásobily a trend vývoje čistých pohotových prostředků v provázání s vývojem čistého pracovního kapitálu dál klesal do záporných hodnot.

Poslední rozdílový ukazatel čistého peněžně pohledávkového finančního fondu nebo též čistý peněžní majetek se naopak pohyboval po většinu sledovaného období v kladných hodnotách. Tento ukazatel lze chápat jako pomyslnou střední hodnotu mezi dvěma výše uvedenými rozdílovými ukazateli. Opět je u tohoto ukazatele vidět určitá přímá úměra k čistému pracovnímu kapitálu, avšak očištěného o nejméně likvidní položky. Lze tedy jen potvrdit znepokojující trend od roku 2015, kdy se společnost začíná dostávat reálně do problematické oblasti likvidity. Nejhorším výsledkem je nepochybně rok 2016 s všemi ukazateli hluboko v záporných hodnotách. Z tabulky č. 1 lze též vyzorovat určitý opakující se cyklus, kde každým druhým rokem společnost dosahuje střídavě lepší a horší výsledků.

2.3.2 Poměrové kazatele

Pro potřeby diplomové práce jsem vybral následující typické poměrové ukazatele:

- *Ukazatele rentability*
- *Ukazatele likvidity*
- *Ukazatele aktivity*
- *Ukazatele zadluženosti*

Poměrové ukazatele reprezentují hodnoty podílu dvou a více ukazatelů z položek účetních výkazů a považují se za hlavní nástroj finanční analýzy. Výhodou poměrových ukazatelů je jejich jednoduchá čitelnost a schopnost přednést výsledky díky čemuž získají finanční manažeři rychlou představu o finanční situaci podniku.

2.3.2.1 Ukazatele rentability

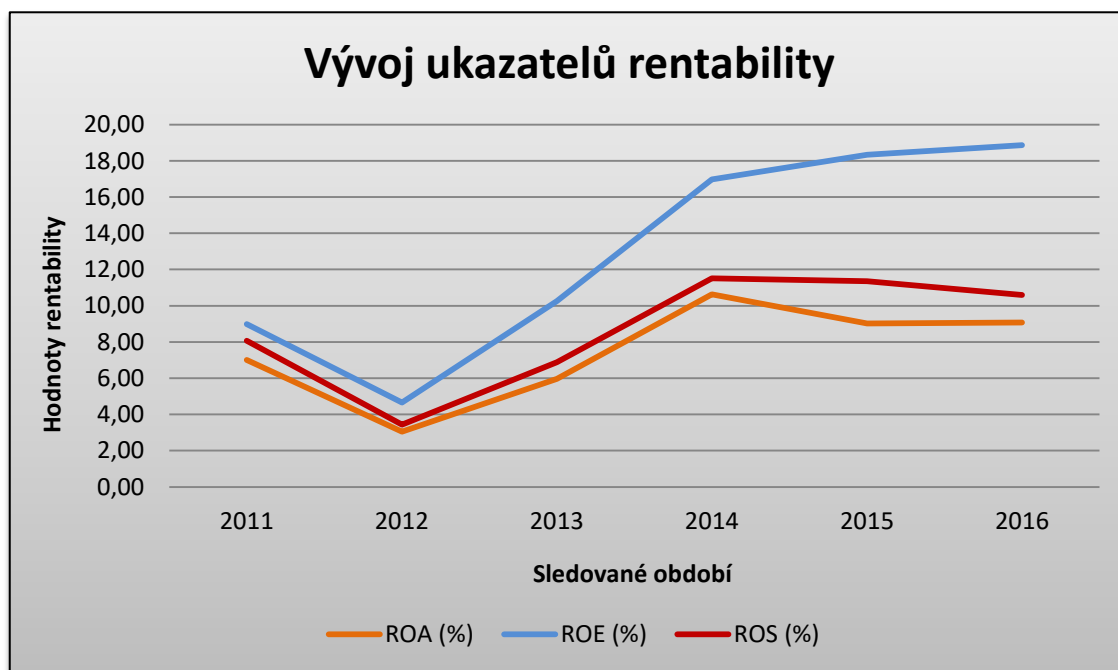
Hodnoty ukazatelů rentability neboli ziskovosti patří mezi základní nástroje pro rozpoznání návratnosti vložených zdrojů. Tyto ukazatele jsou užitečné především pro vlastníky, manažery i investory. Mezi vybranými ukazateli ziskovosti jsou rentabilita celkových vložených aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele rentability v období roku 2011 až 2016.

Tabulka 2: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability							Doporučené hodnoty
<i>ukazatel</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
ROA (%)	7,00	3,04	5,96	10,62	9,02	9,07	cca 8 - 9 %
ROE (%)	8,99	4,66	10,25	16,96	18,33	18,87	> 10 %
ROS (%)	8,08	3,43	6,88	11,52	11,35	10,59	> 6 %

Rentabilita celkových vložených aktiv představuje schopnost společnosti využít svoji majetkovou bázi. Celkové investované aktiva do podnikání nehledě na způsob financování jsou poměřovány s výsledkem hospodaření za účetní období EAT. Výpočet rentability lze počítat v čitateli i s ukazatelem výsledku hospodaření před zdaněním

EBIT, čímž lze odstranit vliv změn daňových sazeb. Standardně se ale počítá s ukazatelem EAT. Společnost vykázala rentabilitu celkových vložených aktiv krom let 2012 a 2013 v přibližně úrovni doporučených hodnot. Z pohledu vývoje posledních let se pohybují hodnoty ROA v ideálním intervalu. Vývoj dalšího ukazatele rentability vlastního kapitálu lze považovat za pozitivní. Pouze rok 2012 patřil celkově pro společnost k nejhoršímu roku v celém sledovaném období. Příčinou byl nejnižší vykázaný provozní výsledek hospodaření z důvodu příliš vysokých nákladů na spotřebu materiálu a tvorba zbytečně vysoké skladové zásoby, ve které byly vázány finanční prostředky. Od roku 2013 se ale pohybují hodnoty ROE v doporučené oblasti a každoročně tak společnost zhodnocovala vložený kapitál ve větším měřítku. Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb poměřující opět výsledek hospodaření za účetní období EAT (znovu lze použít i ukazatel EBIT) a celkové tržby s cílem ukázat kolik zisku připadne na jednu korunu tržeb. Jedná se o vyjádření finanční výkonnosti společnosti a schopností dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Žádoucí je dosahovat vyšší hodnot ROS než je 6 % s rostoucí tendencí. Ukazatel ROS více méně kopíruje vývoj ostatních ukazatelů rentability a od roku 2014 se těší vysokých kladných hodnot.



Graf 3: Vývoj ukazatelů rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

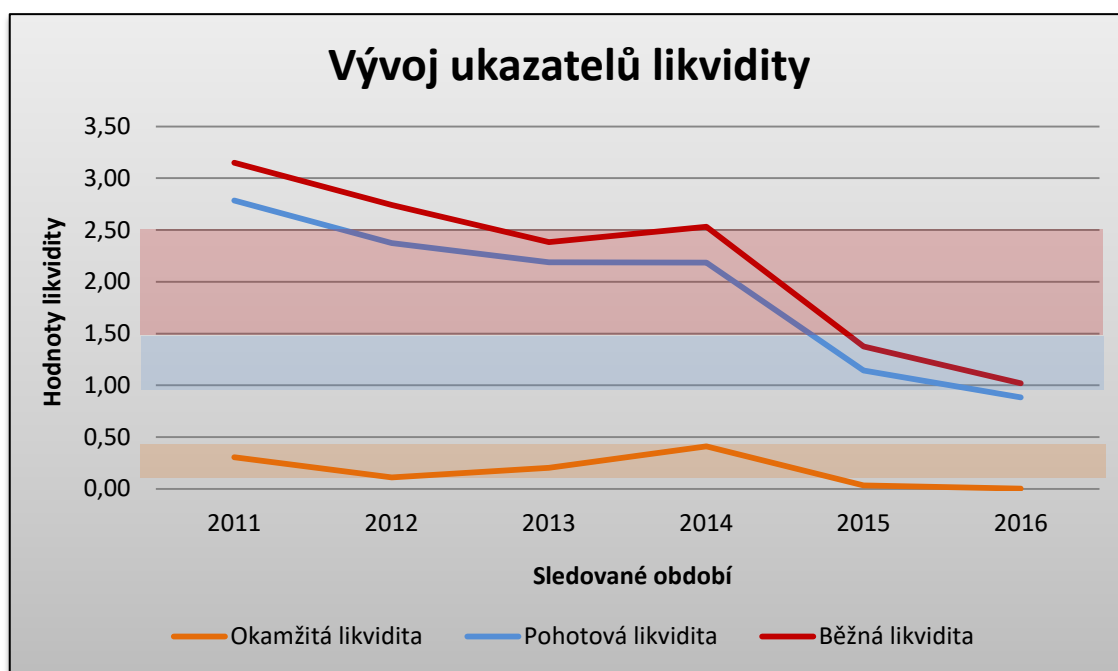
2.3.2.2 Ukazatele likvidity

Mezi další poměrové ukazatele řadíme ukazatele likvidity. Tyto ukazatele navazují na předešlou analýzu rozdílových ukazatelů. Principem je hlídat, měřit a zhodnocovat likviditu společnosti s cílem dostát svým závazkům ve stanovený čas, v místě a ve správné formě úhrady. Ukazatele likvidity dělíme na tři typy likvidity dle jejich stupně přesnosti. Jedná se o běžnou likviditu 3. stupně, pohotovou likviditu 2. stupně a okamžitou likviditu 1. stupně. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele likvidity ve sledovaném období.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity							Doporučené hodnoty
<i>ukazatel</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Okamžitá likvidita	0,31	0,11	0,20	0,41	0,04	0,003	0,2 - 0,5
Pohotová likvidita	2,78	2,37	2,19	2,19	1,14	0,88	1 - 1,5
Běžná likvidita	3,15	2,74	2,38	2,53	1,37	1,02	1,5 - 2,5

Výše uvedená tabulka zobrazuje hodnoty ukazatelů likvidity společně s doporučenými hodnotami v celém sledovaném období. Ukazatel běžné likvidity od roku 2011 vykazuje klesající tendenci až k hodnotám, které vybočují z pásma doporučených hodnot. Tato skutečnost se připisuje nadproporcionálně většímu růstu krátkodobých závazků společnosti než růstu oběžných aktiv v tomto období. Konkrétně se jedná o rozdíl růstu 64 % vůči růstu o více než 400 % u krátkodobých závazků. V podobné situaci se nachází ukazatele pohotové a okamžité likvidity. Pohotová likvidita se pohybovala až do roku 2015 v intervalu doporučených hodnot. Jedná se o upřesnění běžné likvidity při odečtení zásob společnosti. Přesto se jeví rok 2016 jako rizikový. Dokládá to vývoj především posledního ukazatele okamžité likvidity očištěné i o pohledávky k odběratelům. Tento ukazatel vyjadřuje přímo okamžitou platební schopnost společnosti. Bohužel je hodnota z roku 2016 už velmi kritická, téměř nulová a společnost nemusí mít dostatek krátkodobých finančních prostředků k pokrytí všech svých krátkodobých závazků. V grafu níže lze vidět naznačené intervaly doporučených hodnot vůči skutečnému vývoji ukazatelů likvidity.



Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

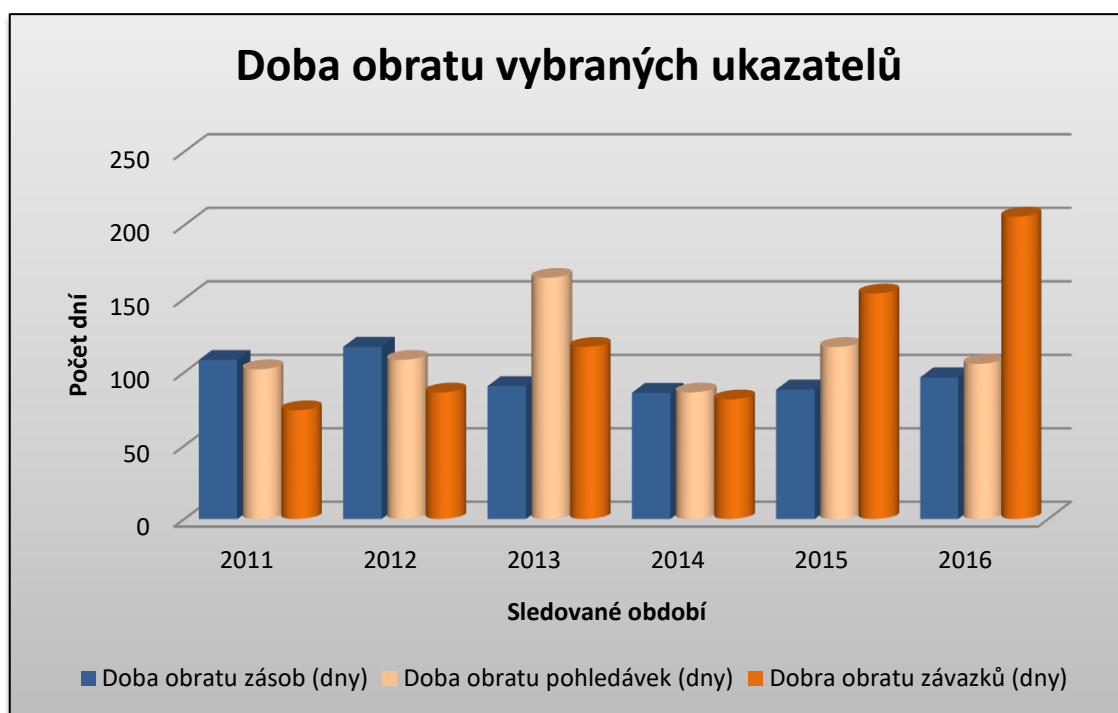
2.3.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity patří mezi ukazatele kombinované, jelikož poměřují položky rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Řadíme mezi ně ukazatele obratu celkových aktiv, stálých aktiv a zásob. Vyšší hodnoty značí většinou lepší fungování a hospodaření společnosti. Mezi další ukazatele pak patří doby obratu zásob, pohledávek a závazků. U těchto ukazatelů jsou naopak žádoucí nižší hodnoty. Níže uvedená tabulka zobrazuje vybrané ukazatele v období od roku 2011 do roku 2016.

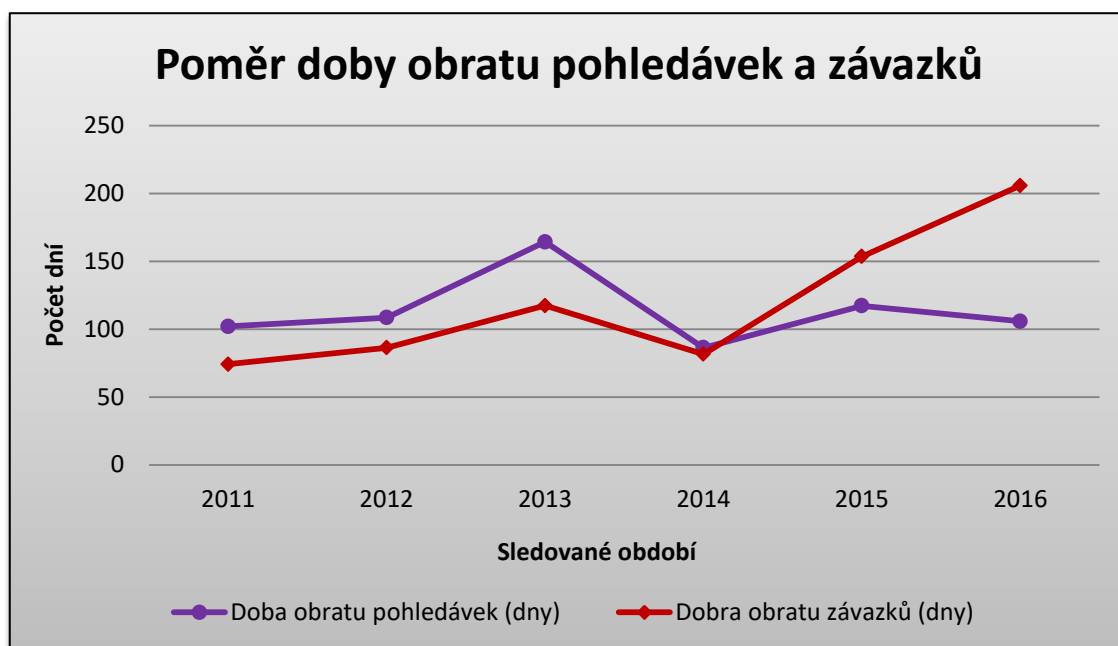
Tabulka 4: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity							Doporučené hodnoty
ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Obrat celkových aktiv	0,87	0,89	0,87	0,92	0,79	0,86	cca 1 - 3
Obrat stálých aktiv	2,03	2,18	2,72	2,45	1,65	1,86	> obrat Σ aktiv
Obrat zásob	3,32	3,07	3,98	4,18	4,08	3,73	cca 4,5 - 6
Doba obratu zásob (dny)	108	117	91	86	88	97	klesající trend
Doba obratu pohledávek (dny)	102	108	164	86	117	106	doba obratu závazků > pohled.
Doba obratu závazků (dny)	74	86	117	82	153	206	

Z tabulky výše je patrný vývoj všech ukazatelů aktivity v porovnání s doporučenými hodnotami. U obratu celkových aktiv lze ale říci, že čím, je jeho hodnota vyšší, tím efektivněji společnost hospodaří se svými aktivy. Hodnota se pohybuje na téměř stejné hladině pod minimální doporučenou hodnotu jedné, tudíž společnost není schopna promítnout svá celková aktiva do tržeb ani v poměru jedna ku jedné. Pro ukazatel obratu stálých aktiv je zásadní dosahovat vyšší hodnot než u obratu celkových aktiv, což se společnosti v celém období dařilo. Obrat zásob je dalším ukazatelem vyjadřujícím násobek roční obměny zásob společnosti. Tento ukazatel se celou dobu pohyboval pod doporučeným intervalem hodnot. Proto by se společnost měla zaměřit na zvyšování obratu zásob související i s dobou obratu zásob ve dnech pro efektivnější řízení skladových managementu. V případě zdárné uskutečnitelnosti a efektivnějšího řízení materiálových toků společnost dosáhne snížení doby obratu zásob a zároveň zvýšení obratu zásob. Posledním párem ukazatelů jsou doby obratu závazků a pohledávek. Tyto ukazatele se nejčastěji poměřují navzájem. Z tabulky vyplývá, že se postupem času, konkrétně od roku 2015 dostala hodnota doby obratu pohledávek pod hodnotu doby obratu závazků. Přestože je tato skutečnost žádoucí, tak nedocházelo k dlouhodobému snižování hodnot obou ukazatelů. Naopak se více než zdvojnásobila doba obratu závazků až na nepříjemnou hodnotu přesahující 200 dní. Tento rostoucí trend považují za vysoce rizikový s možným negativním dopadem na vztahy s dodavateli.



Graf 5: Srovnání vybraných ukazatelů aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 6: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.2.4 Ukazatele zadluženosti

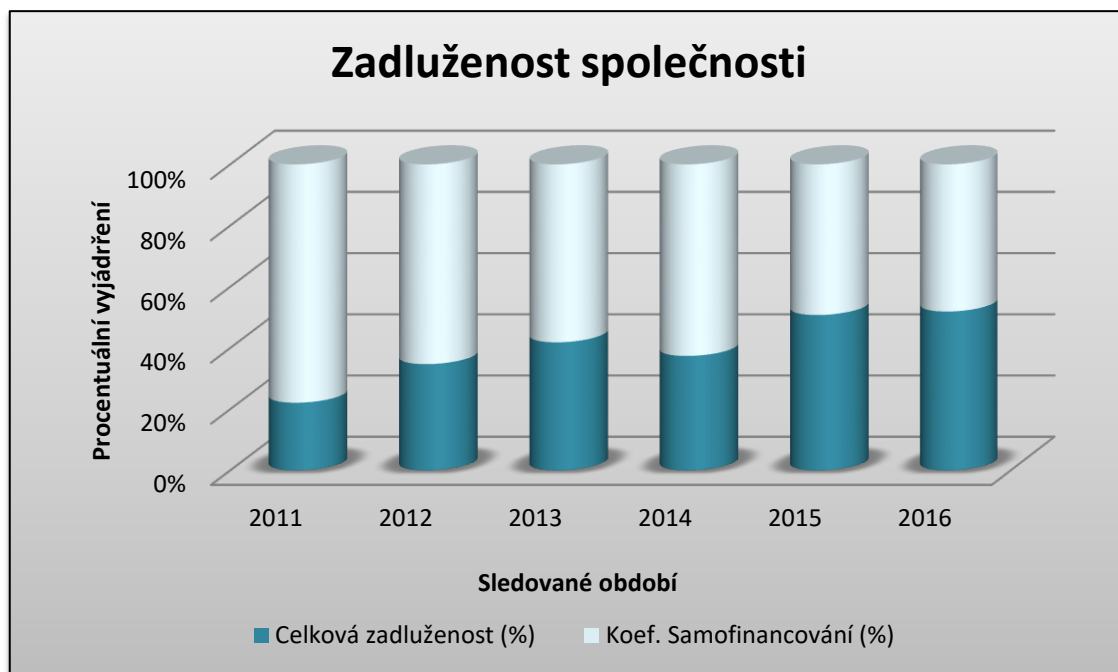
Posledními poměrovými ukazateli jsou ukazatele zadluženosti. Hodnotí poměr vlastního a cizího kapitálu. U těchto ukazatelů existují specifické doporučené hodnoty a není vždy ideální financovat vše ze svých vlastních zdrojů vzhledem k možnosti užitečnosti například tzv. daňového štítu a dalších ukazatelů, a ani financovat pouze z cizích zdrojů. Ideální je určitá úroveň zadluženosti. Čím je společnost zadluženější, tím je vyšší finanční páka. V tabule níže jsou uvedeny vypočtené vybrané ukazatele zadluženosti v letech 2011 až 2016.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti							Doporučené hodnoty
<i>ukazatel</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Celková zadluženost (%)	22,11	34,72	41,85	37,39	50,78	51,91	cca 50 - 70 %
Koef. samofinancování (%)	77,89	65,28	58,15	62,61	49,22	48,09	cca 30 - 50 %
Ukazatel úrokového krytí	98,31	21,34	25,42	27,87	43,66	49,38	> 3
Doba splácení dluhu (roky)	3,4	55,9	6,9	1,6	3,9	4,0	< 3 - 4

Celková zadluženost společnosti se ve sledovaném období pozvolna zvyšovala až na hranici okolo 50 %. Úměrně k tomu se snižoval koeficient samofinancování až k hodnotám lehce pod 50 % v letech 2015 a 2016. Níže v grafu č. 7 je názorně zaznamenán vývoj zadlužení a podíl vlastních a cizích zdrojů společnosti v celém sledovaném období. Vzhledem k intervalu doporučených hodnot se pohybuje celková zadluženost společnosti v přijatelných mezích. Přesto by mohl být rostoucí trend z posledních let rizikovým faktorem v budoucnosti. Další zvyšování zadluženosti v tuto chvíli není zcela žádoucí, vzhledem k zatížení dalšími úroky. Procento cizích zdrojů narostlo především v oblasti krátkodobých závazků z obchodních vztahů, což mělo za následek značné zvýšení hodnoty krátkodobých bankovních úvěrů. Oproti tomu se hodnota vlastního kapitálu v letech 2011 až 2016 pouze neznatelně měnila. Ukazatel úrokového krytí vypovídá o schopnosti společnosti krýt úroky dosaženým ziskem, respektive kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Hodno úrokového krytí by neměla spadnout pod prahovou hodnotu jedna a nejlépe ani pod doporučovanou hodnotu tří. V tomto ohledu se ukazatel úrokového krytí společnosti pohybuje na více než

dostačujících hodnotách. Nicméně při pozornějším pohledu lze vidět velké výkyvy v hodnotách a mít tak na paměti sledovat tento ukazatel i nadále. Poledním ukazatelem zadluženosti je doba splácení dluhu zaležený na bázi cash flow. Značí tak, za jakou dobu by byla společnost schopna splatit své dluhy vlastními prostředky. ěadoucí je v průběhu času vykazovat klesající tendenci. Z tabulky výše je patrný až extrémní výkyv v roce 2012, jinak se výška hodnoty pohybují kolem hodnoty čtyř.



Graf 7: Zadluženost společnosti v letech 2011 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Vývoj výsledku hospodaření

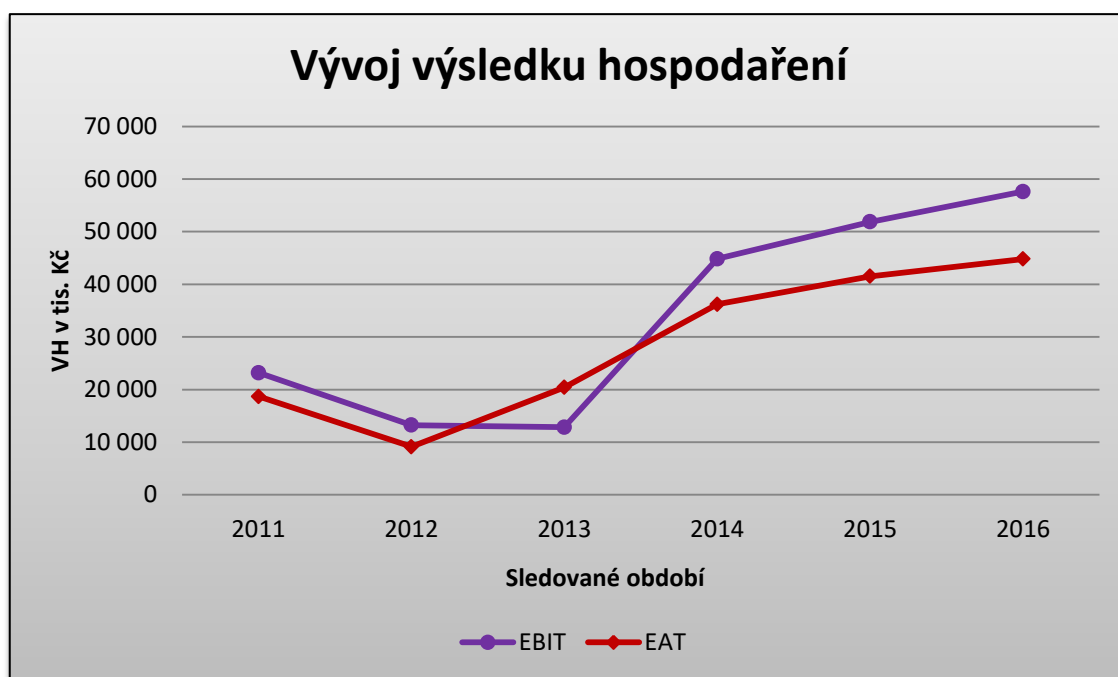
Výsledek hospodaření obecně chápeme jako srovnání nákladů a výnosů společnosti, kde je buď dosaženo kladného zisku, nebo záporné ztráty. Výsledek hospodaření vypovídá o úspěšnosti podnikatelské činnosti společnosti. Níže v tabulce jsou uvedeny dva typy výsledku hospodaření. Jedná se o EBIT neboli výsledek hospodaření před zdaněním a úroky, respektive lze někdy chápat i jako provozní výsledek hospodaření a EAT neboli výsledek hospodaření za účetní období.

Z grafu vyplývá, že společnost zaznamenala značný nárůst výsledku hospodaření před zdaněním a úroky mezi lety 2013 a 2014. Od té doby vykázala stabilní růst ukazatele EBIT. Tato skutečnost je pozitivní a přispěla k tvorbě zisku. Jak už bylo dříve řečeno, tak EBIT lze považovat za provozní výsledek hospodaření, jehož hodnotě se velmi blíží. Právě z tohoto důvodu bylo způsobené zvýšení zapříčiněno markantním zvýšením provozního výsledku hospodaření související s nárůstem tržeb. Obdobně dopadl ukazatel výsledku hospodaření za účetní období, kde je též vidět od roku 2013 rostoucí trend. Nejhuře dopadl rok 2012, ve kterém došlo nadproporcionálně vyššímu růstu nákladů než výnosů spojených s prodejem výrobků a zboží.

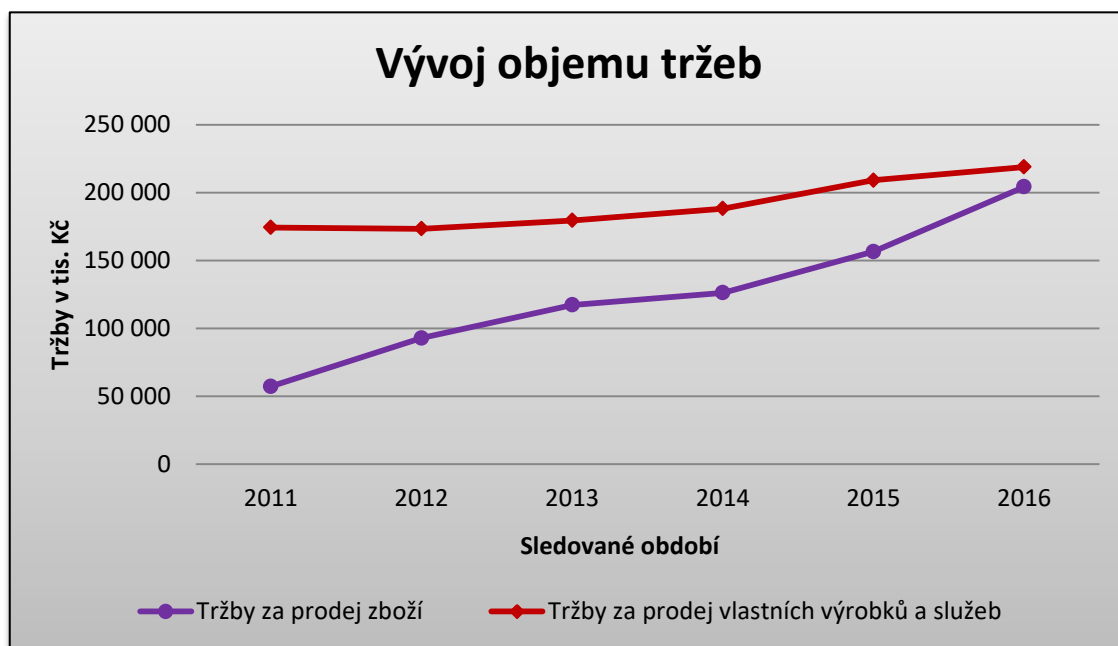
Tabulka 6: Vývoj výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

VH v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	23 185	13 235	12 831	44 848	51 870	57 611
EAT	18 681	9 129	20 402	36 213	41 512	44 816

Výsledek hospodaření za účetní období EAT byl v roce 2013 výjimečně vyšší než EBIT z důvodu dorovnání výnosů z dlouhodobých cenných papírů. Pouze v roce 2013 vybraná společnost vykázala kladný finanční výsledek hospodaření. Meziroční přírůstek tržeb je hlavním faktorem zvyšujícím výsledné výsledky hospodaření. Tržby z prodeje obchodního zboží mají v posledních letech vyšší nárůst než tržby z prodeje vlastních výrobků. Mezi lety 2011 až 2016 došlo k 26% nárůstu prodejů vlastních výrobků, oproti tomu prodeje obchodního zboží se v tomto období zvýšily o 258 %. Názorně lze vidět v následujících grafech.



Graf 8: Vývoj VH v letech 2011 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 9: Vývoj objemu tržeb v letech 2011 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.4 Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti

Společnost byla analyzována z pohledu finanční situace ve sledovaném období let 2011 až 2016. Cílem bylo poukázat především na hodnoty vymykající se standardním či očekávaným hodnotám. Posouzením a analýzou vybraných ukazatelů bylo poukázáno na některé rizikové hodnoty, které by mohly vést až ke kritické situaci. V některých oblastech finanční analýzy se společnost vedla více než dobře, v jiných si však naopak vedla velmi špatně a celkově se tedy jedná o smíšené či kolísavé výsledky.

Všechny ukazatele rentability a vykazovaly pozitivní hodnoty, zároveň je vidět pozitivní vývoj růstu tržeb především z prodejů obchodního zboží, což mělo za následek i meziročně zvyšující se hodnoty výsledku hospodaření. Ukazatele zadluženosti též ve většině případů nedosahují žádných extrémně negativních hodnot a podíl vlastních a cizích zdrojů je na přijatelné úrovni. Pouze u ukazatelů likvidity, které úzce souvisí i s rozdílovými ukazateli, je patrný negativní trend od posledních dvou sledovaných let. Zároveň se projevují v horším světle roky 2015 a 2016 i v oblasti ukazatelů aktivity, kde došlo k markantnímu zvýšení doby obratu závazků.

Celkově zle považovat za nejhorší rok 2012, který se promítl kvůli nízkému provozního výsledku hospodaření a vysokému nárůstu skladových zásob do téměř všech ostatních oblastí finančních ukazatelů. Další znepokojivý trend v oblasti finanční stability společnosti se jeví od roku 2015 přes následující rok 2016, kde sledujeme problémy s neefektivním řízením zdrojů společnosti a především řízením peněžních toků. Tato skutečnost vedla ke zvýšení zadluženosti a k problémům s platební schopností společnosti, i přestože se meziročně zvyšují dosažené zisky.

3 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Následující část diplomové práce se zabývá vytvořením návrhu implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti. Návrh implementace zjednodušeného modelu BSC bude vycházet z provedené finanční a strategické analýzy a dále využiji informace z výročních zpráv a finančních výkazů. Výsledkem by měla být schopnost vybrané společnosti realizovat strategii podniku za účelem zvýšení výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje. Konkrétní strategie dané oblasti bude rozpracována podrobněji do strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC. Souhrnný přehled bude pak zaznamenán ve strategické mapě. Dále se budu věnovat přiřazení odpovídajících měřítek a hodnot k dílčím strategickým cílům daných perspektiv BSC, a navrhnu strategické akce a opatření k dosažení těchto cílových hodnot.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC

Pro společnost by měla být prioritou nejprve dosáhnout shody mezi členy managementu o potřebě zavedení modelu BSC a následně zajistit aktivní spoluúčast všech vedoucích zaměstnanců. Po schválení realizace projektu implementace nastává fáze tvorby organizačních předpokladů pro úspěšné zavedení BSC. Hlavním úkolem je specifikovat samotný koncept projektu, jeho cíle a rozsah implementace. Následuje stanovení projektového týmu zodpovědného za realizaci včetně jmenování hlavního manažera implementačního týmu. Společnost v další fázi přistoupí k samotnému zpracování časového harmonogramu projektu, doplněného o několik workshopů. V průběhu implementace by měla být zabezpečena oboustranná komunikace se zaměstnanci a vedením společnosti.

Pro projekt musí být specifické průběžné aktualizování vzhledem ke změnám, které mohou nastat uvnitř nebo vně podniku. Projektový tým, respektive jeho manažer by měl dohlížet na plnění jednotlivých etap projektu a za tímto účelem je třeba zpracovávat pravidelné reporty o průběhu projektu.

3.1.1 Sestavení projektového týmu

Po specifikaci konceptu projektu může vedení společnosti přistoupit k jmenování manažera projektového týmu, který bude zodpovědný jak za vytvoření projektového týmu, který zabezpečí procesy směřující k dosažení vytyčených cílů, tak za implementaci a uplatnění metody BSC ve vybrané společnosti. Vedoucím projektového týmu by měl být člověk, který má vysokou kvalifikaci s obecným přehledem a zkušenostmi, dobře zná společnost a orientuje se v jejích procesech a současně má přehled o její vizi, strategii, cílech a budoucích záměrech. Leader následně sestavuje projektový tým, který by měl být složen z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení společnosti a všech členů vrcholového managementu. Současně je žádoucí zapojit do projektového týmu i externí konzultanty (například kvalifikované analytiky a poradce analytiky), kteří musí být v průběhu projektu informováni o klíčových výsledcích a o postupech, které k těmto výsledkům vedly. Vhodné je tak vybírat kvalifikované členy týmu, kteří mají komplexní přehled o společnosti. Projektový tým by měl zahrnovat členy skrz všechny úrovně společnosti od vrcholového vedení po řadové zaměstnance.

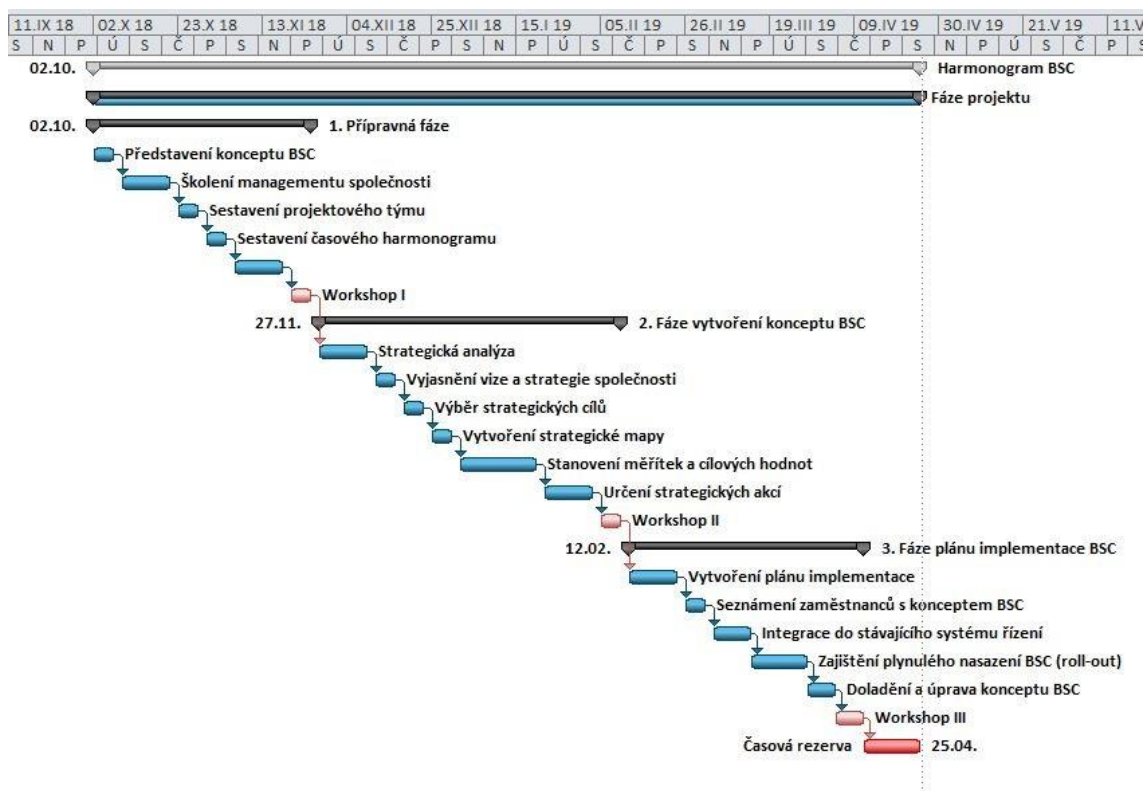
Před zahájením projektu musí být projektový tým řádně proškolen odborníky za problematiku přímo ze společnosti nebo v ideálnějších případech přímo externími experty z poradenských organizací, kde se plně a profesionálně věnují implementacím projektů Balanced Scorecard. Cílem těchto školení je seznámit vybraný projektový tým s harmonogramem implementace a s jednotlivými kroky celého projektu BSC. Zároveň se tak dozví kritické fáze projektu, informují se o rizicích i přínosech a mohou svými názory přispět ke zpětné vazbě vedoucímu projektu a případnému přizpůsobení nadcházejících fází implementace. Podmětem pro stanovení projektového leadera a jeho týmu by měl být zásah vrcholového managementu, který odsouhlasí a dá zelenou projektu. Dále už by měla být realizace samotného projektu v režii projektového týmu, který zabezpečí plynulost zavádění BSC.

3.1.2 Harmonogram

Samotný projekt implementace BSC do strategie společnosti je z časového hlediska náročný a vyžaduje zapojení a podporu vrcholového managementu i zaměstnanců. Časový harmonogram je proto vhodné sestavit ještě před samotnou implementací a vytvořit si časový přehled o veškerých aktivitách a vzájemně navazujících činnostech. Pro potřeby implementace BSC ve vybrané společnosti bude zapotřebí časové fondu v horizontu necelých 30 týdnů včetně workshopů a neplánovaných zpoždění některých z činností. Každý z workshopů zohledňuje i prostor pro diskuzi jakožto časovou rezervu. Délka trvání projektu implementace BSC je nejlepším možným odhadem vzhledem k náročnosti, kterou bude společnost muset podstoupit, a které je potřeba věnovat patřičná pozornost.

Tabulka 7: Rozpis harmonogramu BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Harmonogram BSC	29,5 týdnů	02.10. 18	25.04. 19	
Fáze projektu	29,5 týdnů	02.10. 18	25.04. 19	
1. Přípravná fáze	8 týdnů	02.10. 18	24.11. 18	
Představení konceptu BSC	1 týden	02.10. 18	06.10. 18	
Školení managementu společnosti	2 týdnů	09.10. 18	20.10. 18	3
Sestavení projektového týmu	1 týden	23.10. 18	27.10. 18	4
Sestavení časového harmonogramu	1 týden	30.10. 18	03.11. 18	5
Sestavení rozpočtu	2 týdnů	06.11. 18	17.11. 18	6
Workshop I	1 týden	20.11. 18	24.11. 18	7
2. Fáze vytvoření konceptu BSC	11 týdnů	27.11. 18	09.02. 19	
Strategická analýza	2 týdnů	27.11. 18	08.12. 18	8
Vyjasnění vize a strategie společnosti	1 týden	11.12. 18	15.12. 18	10
Výběr strategických cílů	1 týden	18.12. 18	22.12. 18	11
Vytvoření strategické mapy	1 týden	25.12. 18	29.12. 18	12
Stanovení měřítek a cílových hodnot	3 týdnů	01.01. 19	19.01. 19	13
Určení strategických akcí	2 týdnů	22.01. 19	02.02. 19	14
Workshop II	1 týden	05.02. 19	09.02. 19	15
3. Fáze plánu implementace BSC	8,5 týdnů	12.02. 19	11.04. 19	
Vytvoření plánu implementace	2 týdnů	12.02. 19	23.02. 19	16
Seznámení zaměstnanců s konceptem BSC	1 týden	26.02. 19	02.03. 19	18
Integrace do stávajícího systému řízení	1,5 týdnů	05.03. 19	14.03. 19	19
Zajištění plynulého nasazení BSC (roll-out)	2 týdnů	14.03. 19	28.03. 19	20
Doladění a úprava konceptu BSC	1 týden	28.03. 19	04.04. 19	21
Workshop III	1 týden	04.04. 19	11.04. 19	22
Časová rezerva	2 týdnů	11.04. 19	25.04. 19	23



Graf 10: Harmonogram realizace projektu BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Začátek realizace projektu je dán na měsíc začátek října roku 2018.

3.2 Objasnění strategie

Posláním společnosti je poskytování vysoce kvalitních a snadno dostupných prostředků pro spolehlivou, rychlou a především komfortní analýzu, umožňující správné stanovení diagnózy a zkrátit tím tak dobu léčby pacienta.

Nezbytnou součástí úspěšné implementace modelu Balanced Scorecard je vyjasnění její strategie. Základ strategie společnosti vychází z dlouhodobé vize a poslání a zároveň je vymezena dosažením vytyčených cílů v oblasti růstu a rozvoje, výkonnosti a podobně. Nedílnou součástí strategie jsou též závazky týkající se, akcionářů, managementu zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i prostředí, ve kterém společnost podniká. Vybraná společnost se podílí na výzkumu a vývoji nových progresivních technologií a dále se snaží udržovat vysoký standard prostřednictvím certifikace svých výrobků. Společnost

by také měla dbát na vytváření příležitostí pro zaměstnance a tím udržet stabilizovanou úroveň kvalifikovaných pracovníků.

3.3 Tvorba BSC

Tvorba konceptu BSC je jednou z dalších nepostradatelných součástí implementace projektu. Jedná se o klíčovou etapu, která se skládá z několika základních fází. První fází je odvození strategických cílů ve všech čtyřech perspektivách, na niž navazuje propojení těchto vybraných strategických cílů prostřednictvím vytvoření strategické mapy. Dále je třeba vybrat adekvátní měřítka vzhledem ke stanoveným strategickým cílům a na závěr určit strategické akce vedoucí k naplnění stanovených cílů. Zanedbání kterékoliv fáze tvorby BSC by mihlo vést k neúspěšné implementaci nebo dokonce celkového selhání projektu.

3.3.1 Odvození strategických cílů

Stanovení strategických cílů je základem pro úspěšné vytvoření modelu BSC a musí vycházet z dlouhodobé strategie vybrané společnosti. Nejpopulárnější je v tomto ohledu vrcholový management, který by měl nejlépe znát samotnou společnost, a čeho chce společnost do budoucna dosáhnout. Vzhledem ke skutečnosti, že tato předložená diplomová práce je pouze návrhem, budou vybrané strategické cíle odvozeny především z předchozí finanční a strategické analýzy. Vybraná společnost pak bude mít možnost strategické cíle dle potřeby upravit. Podmínkou pro výběr těchto cílů bylo propojení se strategií společnosti a výběr pouze nejdůležitějších a relevantních cílů. Po stanovení všech strategických cílů se následně rozdělí do příslušných základních perspektiv, přičemž na jednu perspektivu připadne 4 až 6 cílů. Tyto perspektivy by měly odrážet snahu společnosti naplnit svoji vizi a strategii, a přispívat k dlouhodobému růstu a rozvoji.

3.3.1.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Mezi základní cíle společnosti, které souvisejí s její strategií, patří cíle definované v rámci finanční oblasti. V oblasti finanční perspektivy jsem zvolil pět cílů, které považuji pro vybranou společnost jako zásadní. Prvořadým cílem je dlouhodobý růst a rozvoj podniku. S tímto cílem úzce souvisí zajištění finanční stability a zvyšování zisku společnosti. Dalšími vybranými cíli jsou pak snižování nákladů a snižování doby splatnosti pohledávek.

1. Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti

Z pohledu dlouhodobé životaschopnosti podniku, její konkurenceschopnosti a celkové budoucí prosperity je zásadní dosáhnout dlouhodobého kontinuálního růstu a rozvoje. Společnost se pohybuje v dynamicky se rozvíjejícím prostředí a musí se tedy přizpůsobit tempu daného odvětví. Výzkum a vývoj v oblasti diagnostických prostředků se rok od roku posouvá směrem kupředu. Z tohoto důvodu je pro společnost zásadní investovat do nových technologií, nových postupů a současně meziročně zvyšovat tržby z prodeje vlastních výrobků či obchodního zboží. Cíl dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti pak přirozeně navazuje na ostatní cíle finanční perspektivy.

2. Zvyšování výsledku hospodaření

Zvyšování VH lze docílit optimálně jak efektivnějším řízením nákladů ve společnosti, tak i zvyšováním objemu tržeb. V posledních měsících se ve společnosti rozjíždí mnoho nových projektů, které sebou nesou i mnohé počáteční náklady. Společnost se tak krátkodobě dostává do ztráty, která není dlouhodobě udržitelná. Bude tedy potřeba najít rozumný kompromis mezi výše uvedenými variantami zvyšování ziskovosti společnosti, alespoň do doby návratnosti investic. Zvyšování obrátu se následně projeví v primárním cíli dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti.

3. Zajištění finanční stability

Jedná se o jeden z velmi důležitých cílů, o který by měla společnost usilovat. Finanční stabilita podniku zajistí společnosti schopnost dostát svým závazkům a

bude především v očích věřitelů, ale i zákazníků a zaměstnanců věrohodným subjektem. Ukazatel finanční stability je závislý na likviditě společnosti a vyváženosti vlastních a cizích zdrojů. Docílení optimální finanční stability lze zajistit růstem obratu či snižováním nákladů.

4. Zvýšení obratu

Jedním z prvořadých cílů, který má vliv na dlouhodobý růst společnosti je meziroční zvyšování objemu tržeb. Zásadní vliv na velikost tržeb mají dvě složky prodávaných produktů. Jsou to vlastní výrobky společnosti a obchodní zboží. Zvyšování obratu je možno zajistit například navýšením počtu nových objednávek či zvýšení odprodáného množství již stávajícím zákazníkům. Tento úkol pak připadá na obchodní oddělení společnosti, které musí mít snahu zaujmout nové zákazníky a nabídnout jim produkty naší společnosti. Další variantou je představení nových produktů a rozjetí nových projektů, což je ve finále stejně nutností vzhledem k vývoji trhu a setrvání společnosti konkurenceschopnou.

5. Snižování nákladů

Cílem snížení nákladů je především efektivně vynakládání prostředků na všech úrovních společnosti. Díky tomuto cíli je dále uskutečňován právě dlouhodobý růst a rozvoj společnosti. Snižování nákladů sebou nese i určitá rizika ve formě snižování kvality produktů, nespokojenost zaměstnanců či extrémní snižování zásob. Ve výrobních podnicích bývají náklady vynaložené na materiál většinou ty největší a tudíž i nejdůležitější. Tento materiál je přímo zpracováván a spotřebováván ve výrobě jako jsou suroviny, komponenty, obalový materiál apod. Hlavním cílem je proto najít optimální materiálové toky od naskladnění od dodavatele až po výsledný hotový výrobek, tak aby byla výroba plynulá, dosahovala požadované kvality, ale zároveň v ní bylo vázáno co nejméně nákladů. Hlubšímu pochopení nákladů slouží nákladový management společnosti, který pracuje například s kalkulacemi a stanovením výhodnosti vyráběného portfolia.

6. Snížení doby splatnosti pohledávek

Jedná se o dílčí cíl finanční perspektivy zaměřený na platební morálku odběratelů. V tuto chvíli nejsou platební podmínky nijak standardizovány a u některých zákazníků, především teritorium Afriky a další země třetího světa, je platební morálka velice slabá. V tuto chvíli má většinou každý odběratel nastaveny vlastní platební podmínky. Jednou z možností by bylo zavedení určitých skupin dle platebních podmínek tak, aby se společnost mohla lépe připravit na problematické zákazníky a zkrátit či podmínit nasmlouvané doby splatností u fakturací. Dlouhé držení finančních prostředků ve výrobcích či rozpracované výrobě na skladě, na sebe váže nežádoucí náklady právě v situacích, kdy se čeká například na přijetí platby od odběratele.

Ve finanční perspektivě je stanoveno šest strategických cílů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8: Strategické cíle finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Popis cíle
Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	Kontinuální růst a rozvoj společnosti z pohledu dlouhodobé konkurenceschopnosti a životaschopnosti podniku v dynamicky se rozvíjejícím prostředí.
Zvyšování výsledku hospodaření	Zvyšování VH kombinací způsobů snižování nákladů a především zvyšování objemu tržeb.
Zajištění finanční stability	Nastavení vhodné likvidity společnosti a uzpůsobení velikosti celkového zadlužení příznivého pro optimální kapitálovou strukturu.
Zvýšení obrátu	Neustálé meziroční zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků i obchodního zboží.
Snížení nákladů	Pomocí nákladového managementu a vhodně využitých kalkulačních metod nalézt optimální materiálové toky při požadované kvalitě a plynulosti výroby spolu s nejnižšími možnými vázanými náklady.
Snížení doby splatnosti pohledávek	Zkrátit nasmlouvané doby splatnosti u fakturací či zavedení platebních skupin dle platebních podmínek.

3.3.1.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Další úzce spojenou perspektivou s finanční oblastí je zákaznická perspektiva, jakožto jeden z faktorů úspěšnosti společnosti. Zaměřil jsem se na pět strategických cílů v rámci zákaznické perspektivy, primárně s cílem udržet si spokojené zákazníky a zároveň získávat nové. Nejvýznamnější z vybraných strategických cílů je zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků. Obecně podstatou strategických cílů zákaznické perspektivy by měla být skutečnost, že zákazník je vždy na prvním místě.

1. Zvyšování spokojenosti zákazníků

Jedná se o nejdůležitější dlouhodobý cíl zákaznické perspektivy, jelikož pouze spokojený zákazník dokáže společnosti zajistit pravidelné příjmy z uskutečněných obchodů. Pro potřeby zpětné vazby by bylo ideální průběžně sledovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků s nabídkou produktů a služeb společnosti. Spokojenost zákazníků se bude odvíjet od komplexního přístupu společnosti jak v oblasti kvalitních služeb a produktů, cenové nabídky, tak i komunikaci, flexibility a schopnosti vyhovět speciálním požadavkům.

2. Udržení stávajících zákazníků

Jedná se o cíl úzce propojený se zvyšováním spokojenosti zákazníků, jelikož pouze spokojený zákazník je věrný zákazník. Je potřeba neustále vytvářet hodnotu pro zákazníka, tak aby neměl důvod ukončit spolupráci a přejít ke konkurenci. V tomto ohledu se společnost může mnohdy dostat do situace, kdy bude pro dobro udržení vzájemných přívětivých vztahů potřeba vyhovět specifickým požadavkům a přáním zákazníka. Součástí udržení vzájemných kladných vztahů je pravidelná komunikace či poskytování různých typů slev a dalších výhod.

3. Akvizice nových zákazníků

Dalším z důležitých cílů zákaznické perspektivy je získávání nových zákazníků jakožto důležitý faktor v dlouhodobém měřítku rozvoje a růstu společnosti. Na rozdíl od udržení stávajících zákazníků není tento cíl natolik zásadní záležitostí. Stručně řečeno nemá úplně smysl získávat nové zákazníky, které si ale

společnost nedokáže udržet. V trhu s IVD prostředky není zcela jednoduché nalézt perspektivní nové zákazníky. Problémem je skutečnost, že mnoho nových koncových zákazníků pochází ze zemí třetího světa či z nestabilních ekonomicko-politických regionů a tito zákazníci nepatří mezi nejspolehlivější. Varianta získávání nových odběratelů ve formě distributorů je však téměř nemožná. Společnost je součástí celosvětového korporátu s pobočkami po celém světě. Funguje zde princip jednoho nadřazeného celosvětového obchodního oddělení, kde prakticky obchodníci nemají nic společného s místní brněnskou společností, ale na dálku komunikují a propagují produkty potenciálním novým zákazníkům.

4. Zvýšení kvality vyráběných produktů

Kvalita vyráběných produktů je velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje preference zákazníků. Na základě nastavení určitých ISO norem, je ve společnosti nutností provádět pravidelné proškolení, hlídání zmetkovitosti, kontroly pracovních postupů a s podporou vhodného informačního systému ERP a systému řízení kvality. Mnoho produktů společnosti je specifických v souvislosti s výrobními postupy či nebezpečným materiálem ve formě chemikálií. Proto je zapotřebí provádět vhodné úkony například v čistých prostorách či speciálním osvětlení a minimalizovat tak už od počátku náchylnost ke zmetkovitosti.

5. Zlepšení konkurenceschopnosti

Zlepšení konkurence schopnosti uvažujeme jako standardní potřebu podniku v širším pojetí. Nicméně konkrétněji se bavíme například o zvyšování efektivnosti výrobních procesů, o technologické výhodě či uzpůsobení, které je na míru zákazníkům. Růst konkurenceschopnosti má pozitivní vliv na ostatní strategické cíle finanční perspektivisty jako je například výsledek hospodaření.

V zákaznické perspektivě je stanoveno pět strategických cílů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Strategické cíle zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Popis cíle
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků, kteří se podílí na příjmech společnosti v návaznosti na komplexní přístup v oblasti kvalitních produktů a služeb, komunikaci a flexibility.
Udržení stávajících zákazníků	Neustálá tvorba přidané hodnoty pro zákazníka s podporou vyhovění případným požadavkům a přáním, jelikož pouze spokojený zákazník je věrný zákazník.
Akvizice nových zákazníků	Získávání nových zákazníků jako důležitý faktor z pohledu dlouhodobého rozvoje a růstu společnosti.
Zvýšení kvality vyráběných produktů	Provádění průběžných kontrol zmetkovitosti a výrobních procesů, pravidelné proškolení a nastavení standardů při podpoře informačních systémů a systému řízení kvality.
Zlepšení konkurenceschopnosti	Měření a srovnávání konkurenceschopnosti podniku a její celkové zvyšování v dlouhodobém horizontu.

3.3.1.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Tato perspektiva je důležitá zároveň z pohledu majitelů společnosti a jejich očekávání, ale i z pohledu zákazníků a naplňování jejich potřeb. V této perspektivě jsem zvolil pět strategických cílů od využívání nových progresivních technologií a posílení inovačního procesu přes zvýšení produktivity práce až po další dva konkrétní cíle (zlepšení povědomí a propagace a obecně lepší využití prostor v podniku) z oblasti interních procesů, které mají významný vliv na přímo na vybranou společnost. Dále je zcela zásadní vytvořit takové podmínky, které jsou v souladu s legislativou České republiky, potažmo Evropské unie v oblasti IVD produktů.

1. Využívání nových progresivních technologií

Jedná se o strategický cíl, který je též součástí dlouhodobější vize vybraného podniku. Společnost má v krátkodobém až střednědobém plánu začít s výrobou nových produktů, které budou vyžadovat investice do nových technologií, případně do modernizace stávajících. Společnost by tak měla investovat do nového automatizovaného strojního parku, tak aby byla schopna pružně reagovat na požadavky zákazníků a byla je schopna plnit včas. Nové technologie pak budou mít pravděpodobně pozitivní vedlejší účinky ve formě snížení nákladů, zmetkovitosti, zvýšení bezpečnosti práce a celkové efektivity práce.

2. Zvýšení produktivity práce

Udržování vysoké produktivity práce zaměstnanců je důležitým předpokladem k naplnění stanovených strategických cílů v ostatních oblastech. Společnost by měla přistoupit k měření a vyhodnocování produktivity práce tak, aby odhalila případné plýtvání či prostoje, které pak tvoří ušlý zisk. Dalšími výhodami měření a vyhodnocování produktivity práce je následné zjištění, jaké je využití pracovní doby či jaká je poruchovost strojů.

3. Lepší využití výrobních a skladovacích kapacit

V posledních letech bývají časté problémy u společností s dlouhodobou tradicí, které sídlí například ve straších budovách, právě s výrobními a skladovacími prostory. Se stále se rozšiřujícím sortimentem nabízených produktů je neustále těžší nalézt vhodné využití volných výrobních prostor a nejefektivnějšího využití výrobních kapacit v poměru mezi plánovanou kapacitou a skutečnou kapacitu. Z pohledu skladovacích prostor je důležité si uvědomit, jaké portfolio produktů společnost vyrábí či nakupuje na sklad, a které jsou tzv. na zakázku. Výrobní společnosti většinou vyrábí na sklad a pracují tak s minimálními pojistnými zásobami. Při velkém množství produktů je třeba tyto zásoby někde skladovat, čímž se dostáváme k problematice potřeby neustále větších skladovacích prostor.

4. Zajistit a posílit inovační proces

Strategický cíl zajištění a posílení inovačního procesu úzce souvisí s využíváním nových progresivních technologií, nicméně zde je žádoucí zapojení zaměstnanců v souvislosti s přínosem jejich nápadů, vyhodnocováním a komunikací. Dále je velmi podstatná spolupráce se zákazníky zvláště v případech zakázkové výroby na míru. Přestože společnost nemá specifika jiných odvětví, kde se vyrábí přímo na míru, tak i v oboru IVD lze najít specifické požadavky zákazníků ve formě požadovaných typů obalů či etiket. Z toho důvodu jsou právě připomínky samotných zákazníků impulzem k modifikaci a zlepšení samotných výrobků.

5. Zlepšení propagace a povědomí o společnosti

Jedná se o strategický cíl spojený s propagací produktů na veletrzích a výstavách, případně různých marketingových akcích či sponzorství. Propagace společnosti a jejich produktů je zásadní faktorem v budování si jména a povědomí o podniku. Lze tak přilákat mnoho nových zákazníků, představit své produkty i připravované projekty a uzavřít tak nejednu dohodu s potenciálními odběrateli.

V perspektivě interních procesů je stanoveno pět strategických cílů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10: Strategické cíle per. interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Popis cíle
Využívání nových progresivních technologií	Investování do nových technologií, modernizace strojního parku a využívání nových progresivních postupů.
Zvýšení produktivity práce	Vyhodnocování produktivity práce, snižování prostojů a plýtvání jakožto důležitý předpoklad k naplnění vybrané strategie.
Lepší využití výrobních a skladovacích kapacit	Efektivní využití a uzpůsobení výrobních kapacit v poměru plánované a skutečné kapacity v návaznosti na lepší využití či zvýšení skladovacích kapacit.
Zajistit a posílit inovační proces	Spolupráce a zpětná vazba od zákazníků s cílem nalézt vhodné řešení a se zapojením zaměstnanců a přínosem ve formě jejich nápadů.
Zlepšení propagace a povědomí o společnosti	Propagace společnosti a nových produktů na veletrzích a výstavách s cílem udržení dobrého jména společnosti a získávání nových zákazníků.

3.3.1.4 Strategické cíle zákaznické učení se a růstu

Nejdůležitější oblastí v této perspektivě jsou zaměstnanci a jejich znalosti, kteří vytváří hodnotu pro společnost. Dále je součástí této perspektivy i organizační struktura a někdy sem můžeme řadit i inovační procesy společnosti. Vybral jsem čtyři strategické cíle, které spadají této perspektivy. Splněním těchto cílů se společnosti vrátí vložené investice například ve formě zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vyšší kvalitě odvedené práce, zefektivnění pracovních procesů nebo třeba zvýšení produktivity zaměstnanců. Mezi vybrané cíle jsem zařadil zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců související s udržením stávajících zaměstnanců ale i prostorem pro získávání nových. V neposlední řadě je velmi důležité udržet pozitivní motivaci zaměstnanců a snažit se ji zvýšit tak, aby ve výsledném efektu měla odvedená práce zaměstnanců pozitivní vliv na celkové fungování společnosti.

1. Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců

Každá společnost by si měla být vědoma, že kvalitní zaměstnanci s mnoha znalostmi a zkušenostmi (tzv. odborníci ve svém oboru) je faktor, který mnohdy určuje úspěšnost podnikání daného podniku. Proto se v dnešní době setkáváme s mnoha situacemi, kdy se společnosti snaží vytvářet optimální pracovní podmínky pro osobnostní růst a podporují vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců. V dnešní době je u mezinárodních společností zcela zásadní znalost cizího jazyka, především angličtiny jakožto nejpoužívanějšího mezinárodního jazyka.

2. Udržení stávajících zaměstnanců

Udržení si zaměstnanců považují mnohdy jako takové skryté měřítko pracovních podmínek, které společnost nabízí a zároveň jak si svých zaměstnanců společnost cenní. Velkým plusem je skutečnost, kdy společnost dokáže vyjít vstříc svým zaměstnancům, pokud si to situace vyžaduje. Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou jen těžko nahraditelní anebo jsou na dané pozici zcela nezastupitelní, vést až k zásadním problémům s plynulostí chodu společnosti. Cílem společnosti je tak vytvářet takové podmínky, aby neměli zaměstnanci důvod měnit zaměstnání. Nízká fluktuace zaměstnanců je většinou dobrým znamením z pohledu zájemců o zaměstnání.

3. Získávání nových zaměstnanců

V této oblasti by měl podnik obecně nabízet alespoň standardní zaměstnanecké podmínky, jako jsou na trhu. Aktivně se snažit hledat nové zkušené a mladé perspektivní pracovníky v rozumném poměru mládí a zkušenost. Získávání nových absolventů je zcela určitě příležitostí pro společnost. A právě s těmito mladými zaměstnanci je potřeba pracovat a vychovávat si je jakožto investici do budoucna. V dnešní situaci je získávání nových zaměstnanců velmi obtížné vzhledem k nízké nezaměstnanosti. Určitým měřítkem je také souvislost s fluktuací zaměstnanců, tak jak bylo zmíněno ve strategickém udržení si zaměstnanců. Získávání nových zaměstnanců včetně nejrozličnějších výběrových řízení a programů na výběr vhodných kandidátů má na starosti personální oddělení.

4. Zvýšení motivace zaměstnanců

Jedná se o vytváření motivujícího prostředí, ve kterém se bude zaměstnanec cítit spokojeně. Tento strategický cíl je úzce spojen se spokojeností zaměstnanců v kontextu například pracovních vztahů na pracovištích, finančního ohodnocení či obecně firemního klimatu. Nejdříve je zapotřebí monitorovat a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců například prostřednictvím dotazníků. Jakmile jsou dotazníky zpracovány a jsou nastíněny oblasti, ve kterých lze potenciálně zvýšit spokojenost, tak lze pracovat s myšlenkou benefitů, či jiné formy ohodnocení. Tímto společnost docílí požadované motivace pracovníků a zároveň vytvoří podmínky pro udržení si stávajících zaměstnanců.

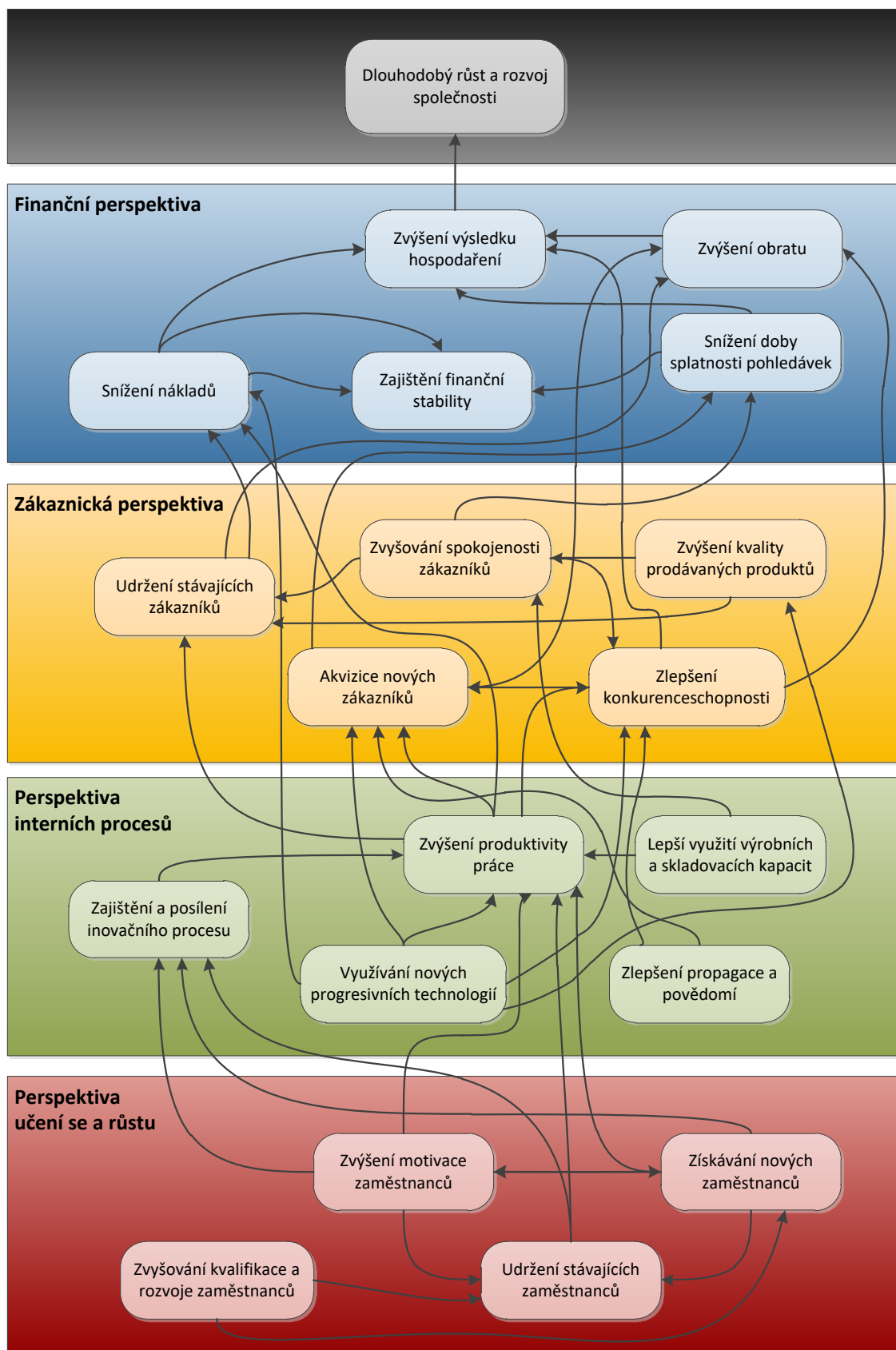
V perspektivě učení se a růstu jsou stanoveny čtyři strategické cíle, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 11: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Popis cíle
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	Vytváření optimálních pracovních podmínek, podpora dalšího vzdělávání a růstu kvalifikace.
Udržení stávajících zaměstnanců	Udržení si klíčových a kvalifikovaných zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých výhod.
Získávání nových zaměstnanců	Získávání mladých perspektivních zaměstnanců pomocí programu výběru nových pracovníků na specializované pozice.
Zvýšení motivace zaměstnanců	Nastavení motivujícího prostředí se systémem benefitů a dalších druhů ohodnocení.

3.3.2 Tvorba strategické mapy

Jakmile odvodíme strategické cíle, lze přistoupit k tvorbě strategické mapy, která tyto cíle propojuje ve všech čtyřech perspektivách konceptu BSC. Znáznorňuje tak pomocí vztahu příčina důsledků vzájemnou provázanost strategických cílů. Při vytváření strategické mapy se vždy definují hlavní cíle charakteristické pro danou perspektivu. Příkladem může být finanční charakter spadající do finanční perspektivy apod. Navržená strategická mapa pro vybranou společnost zahrnuje 20 strategických cílů, pomocí kterých by měla dosáhnout své strategie a naplnit tak svůj primární cíl dlouhodobého růstu a rozvoje. Strategickou mapu je zapotřebí sestavit tzv. bottom – up, jelikož splnění cílů v perspektivě učení se a růstu následně vede ke splnění cílů v perspektivě interních procesů a tak dále až po finanční perspektivu.



Obrázek 11: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Výběr měřítek a cílových hodnot

Po etapě implementace projektu BSC, ve které byly navrženy strategické cíle, je dalším krokem specifikovat pomocí vybraných měřítek, jakým způsobem bude každého ze strategických cílů dosaženo a jaké jsou jejich cílové hodnoty. Společnost tak získá přehled, jak se ke strategickým cílům přiblížila, případně jich už dosáhla. V kontextu měřítek finanční perspektivy je možno využít přímo některých finančních ukazatelů jakožto strategických cílů. Ostatní strategické cíle je však třeba vhodně vybrat, tak aby byla splněna podmínka, že žádný z cílů nebude měřený více než třemi měřítky. V tomto návrhu jsou do vybraných strategických cílů přiřazena především dvě měřítka.

Každému z vybraných měřítek je přiřazena cílová hodnota, které by měla společnost dosáhnout. Tyto hodnoty by měli být průběžně sledovány, přičemž je důležité, aby byly dosažitelné, ctižádostivé a reálné. Předěšle zmíněné charakteristiky cílových hodnot jsou založeny na základě odhadu minulých i současných hodnot. V případě, že vybrané měřítko dosud nebylo sledováno, je potřeba vytvořit možný odhad na základě časové predikce hodnoty.

U každé z perspektiv je uvedena tabulka s přehledně zobrazenými měřítky každého strategického cíle. Současné hodnoty měřítek v tabulce jsou uvedeny z roku 2016 (výjimkou je finanční perspektiva, kde jsem pro přehlednější přehled v delším časovém období provedl výpočty od roku 2011 po rok 2018) a prognóza cílových hodnot se týká roku 2017 s výhledem do roku 2018. Dále je uvedena vhodná frekvence měření. V případě některých měřítek, která doposud nebyla sledována, je použita predikce cílových hodnot do následujících let. Pokud je to nezbytné, pak může společnost po určitém čase upravit cílové hodnoty podle aktuální firemní situace.

3.3.3.1 Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy

Odpovědností za měření následujících finančních ukazatelů má na starosti ekonomický úsek společnosti. Pro stanovené cíle finanční perspektivy byly zvoleny následující měřítko: EVA (ekonomická přidaná hodnota), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROS (rentabilita tržeb), EAT (výsledek hospodaření za účetní období), celková zadluženost, běžná likvidita, roční přírůstek tržeb, nákladovost, krytí mzdových nákladů z přidané hodnoty a doba obratu pohledávek.

1. Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti

- *EVA (Ekonomická přidaná hodnota)* - tento ukazatel nám slouží k měření a zhodnocení bohatství, respektive hodnoty podniku především pro majitele či věřitele. Zásadní je přitom, aby EVA nabývala kladných hodnot a přinášela tak přidanou hodnotu společnosti. Vyhodnocení ekonomické přidané hodnoty probíhá vždy jednou ročně. Konkrétní postupy a výpočty pro tuto společnost jsou uvedeny v příloze.
- *ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)* - jedná se ukazatel porovnávající výsledek hospodaření za účetní období s vlastním kapitálem. Doporučené hodnoty se pohybují nad 10 % u výrobních podniků. Každá společnost má však specifické podmínky a operuje v jiném odvětví. Tudíž je snahou dosahovat kladných rostoucích hodnot. Vyhodnocení ukazatele ROE probíhá též jednou ročně.

2. Zvýšení VH

- *ROS (Rentabilita tržeb)* - jednou z možností jak docílit zvýšení výsledku hospodaření je zlepšení společnosti v oblasti ziskovosti tržeb. Vycházíme z celkových tržeb vlastních výrobků a služeb i obchodního zboží. Z grafu č. 9 je patrné, že v posledních letech se tržby z prodeje obchodního zboží meziročně zvyšují rychleji než z prodeje vlastních výrobků. Tento trend lze očekávat i v budoucnu. Nicméně není tajemstvím, že management společnosti v souvislosti s přání a vize majitel by se měla společnost začít přetvářet čistě na výrobní podnik a investovat do nových produktů vlastní výroby. Stanovil jsem tedy cílovou hodnotu na 15 %. Není zcela

jisté, v jakém časovém horizontu se začnou všechny plánované změny uskutečňovat. Předpokládaným zahájením je rok 2018. Frekvence monitoringu rentability tržeb by měla být roční.

- *EAT (Výsledek hospodaření za účetní období)* - tento ukazatel nám přímo koresponduje s vybraným cílem finanční perspektivy. Zvyšování výsledku hospodaření, konkrétně pak EAT vypovídá celkově o zdravotním stavu společnosti. Základním snahou je udržovat kladný EAT, jehož vyhodnocování má na zodpovědnost ekonomický úsek společnosti a jehož hodnoty by se měly meziročně zvyšovat v desítkách procent. Frekvence monitoringu je roční.

3. Zajištění finanční stability

- *Celková zadluženost* - jedná se poměrový ukazatel využívání vlastních a cizích zdrojů. Ideální hodnotou by pak mělo být rozmezí mezi 50 – 60 %. Důležité je však efektivní a vhodné využití cizích zdrojů. Zadluženost společnosti se pohybuje aktuálně okolo 50 % a je zde vidět stoupající trend využívání cizích zdrojů. Cílová hodnota zadlužení by neměla přesáhnout 60 %. Změny v celkové zadluženosti sledujeme na roční bázi.
- *Likvidita* – tento ukazatel úzce souvisí s peněžními toky společnosti. Jakým způsobem je společnost schopna efektivně využívat peněžní prostředky, aby se nedostala do problémů s insolvenčí. Pro potřeby diplomové práce jsem vybral měřítko běžné likvidity, jejíž hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 a 2,5. Cílová hodnota je tedy nastavena na číslo 2 a frekvenci monitoringu vedeme pololetně.

4. Zvýšení obratu

- *Roční přírůstek tržeb* - jak název vybraného měřítka napovídá, tak se jedná měřítko, kde je frekvence monitoringu nastavena ročně. Je potřeba, aby společnost sledovala vývoj tržeb v čase a snažila se každoročně o navýšení. Žádoucí je meziroční zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků i obchodního zboží v rozmezí od 15 do 25 %.

5. Snížení nákladů

- *Nákladovost* - jedná se o poměr nákladů a výnosů, kde je potřeba sledovat a vyhodnocovat směr trendu tohoto ukazatele. Pokud se bude měřená hodnota v čase snižovat, pak se bude dařit snižovat i náklady společnosti. V opačném případě se budou náklady společnosti zvyšovat a bude potřeba nalézt vhodné protipatření. Frekvence monitoringu nákladovosti by měla být kvartální.
- *Krytí mzdových nákladů z přidané hodnoty* - jedná se o měřítko, které jednoduše vypočítává rozdíl mezi přidanou hodnotou a mzdovými náklady. Pokud se chceme vědět, kolikrát nám pokryje přidaná hodnota mzdové náklady, pak musíme tyto dvě hodnoty podělit. V případě, že bude výsledek roven jedné, tak nám přidaná hodnota přesně pokryje mzdové náklady společnosti. Samotná přidaná hodnota by se též měla sledovat a právě její výše by měla krýt náklady z výsledovky tak, aby společnost vykazala zisk. Tento ukazatel je vhodné sledovat v trendu, kde v případě růstu hodnoty měřítko krytí mzdových nákladů vypovídá o zvyšující se produktivitě práce a úzce tak souvisí s měřením produktivity práce. Frekvence monitoringu je nastavena roční.

6. Snížení doby splatnosti pohledávek

- *Doba obratu pohledávek* - jedná se o měřítko, které se nejčastěji srovnává s obvyklou dodací lhůtou společnosti. Dodací lhůty produktů vybrané společnosti se mnohdy značně liší, ale řekněme, že zprůměrovanou hodnotou je 30 až 45 dní. Vhodné je srovnání s konkurenčními podniky a též na úrovni delšího časového horizontu ro nalezení trendu. Velmi podstatné je pak srovnávání s dobou obratu závazků, o které se odvíjí cílová hodnota. Ta by měla mít klesající trend a zároveň by měla být nižší než doba obratu závazků. Nízké hodnoty doby obratu pohledávek mohou znamenat dobře nastavenou politiku vymáhání pohledávek společnosti, případně dobrou finanční situaci a platební morálku odběratelů. Frekvence monitoringu je nastavena pololetně.

Definice specifických měřítek, současné a cílové hodnoty jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 12: Měřítko finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečné hodnoty						Cílové hodnoty		Frekvence monitoringu
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	EVA	tis. Kč	3 430	-8 930	-20 875	-24 506	-18 958	-9 168	>0	>0	roční
	ROE	%	8,99	4,66	10,25	16,96	18,33	18,87	20,00	22,00	roční
Zvýšení VH	ROS	%	8,08	3,43	6,88	11,52	11,35	10,59	12,00	15,00	roční
	EAT	%	+ 27,83	- 104,63	+ 55,25	+ 43,66	+ 12,76	+ 7,37	+ 20	+ 30	roční
Zajištění finanční stability	Celková zadluženost	%	22,11	34,72	41,85	37,39	50,78	51,91	55,00	55,00	roční
	Běžná likvidita	číselná	3,15	2,74	2,38	2,53	1,37	1,02	1,5	2,00	pololetní
Zvýšení obratu	Tržby	%	+ 6,14	+ 13,06	+ 10,28	+ 5,64	+ 14,03	+ 13,59	+ 15	+ 20	roční
Snížení nákladů	Nákladovost	číselná	0,89	0,94	0,91	0,86	0,87	0,86	0,85	0,80	kvartální
	Krytí mzdových nákladů	číselná	2,37	2,03	2,09	3,00	2,85	3,30	3,40	3,50	roční
Snížení doby splatnosti pohledávek	Doba obratu pohledávek	dny	102	108	164	86	117	106	90	80	pololetní

3.3.3.2 Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Pro další stanovené cíle zákaznické perspektivy byly zvoleny následující měřítka: Index spokojenosti zákazníků, podíl pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků, míra odchodů zákazníků, podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků, tržby na počet nových zákazníků, zmetkovitost a benchmarking.

1. Zvyšování spokojenosti zákazníků

- *Index spokojenosti* - vybraná společnost doposud nevyžívala žádný komplexnější ukazatel měření spokojenosti zákazníků. Pouze se spolupracuje s mnoha odběrateli na historické bázi a vztahy s nimi se už po dlouhou dobu nijak nemění a nerozvíjí. Z hlediska strategie společnosti a budoucího rozvoje, by bylo vhodné zavést měřítko, dle kterého by mohla společnost pravidelně vyhodnocovat spokojenost zákazníků. Index spokojenosti (ISZ) se už u mnoha společností využívá a spočívá v identifikaci zákazníků a jejich názorů a pocitů (tzv. opatření měkkých dat) a také co zákazníci opravu dělají (tzv. měření tvrdých dat) s následným konečným vyhodnocením. Výstupem je bodová hranice nabývající hodnot od 0 do 100. Pro dosažení alespoň uspokojivého hodnocení je nutné získat 40 až 60 bodů. Měření spokojenosti by také mohlo probíhat například formou dotazníku.

2. Udržení stávajících zákazníků

- *Podíl pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků* - měřítkem pravidelných zákazníků jsou myšleni ti zákazníci a odběratelé, kteří objednali produkty společnosti jak ve sledovaném roce, tak i v minulých letech. Sledováním tohoto měřítka je pověřeno obchodní oddělení, které si vede záznamy o počtu odběratelů. Snahou je udržet stabilní základnu zákazníků, u kterých lze očekávat každoroční pravidelné odběry produktů společnosti.
- *Míra odchodů zákazníků* - měřítko míry odchodu zákazníků od společnosti je velmi důležitým faktorem na poli tvorby dobrého jména společnosti. Zákazník vždy odchází za konkurencí a důvodem většinou

bývá jeho nespokojenost s produkty či službami společnosti. Pro pořádek ovšem existují i situace, kdy společnost ztrácí zákazníky z nevyhnutelných důvodů, které nemůže ovlivnit anebo sama některé zákazníky opouští. Jedná se tedy o velmi důležité měřítko strategického cíle udržení si stávajících zákazníků a mělo by se pravidelně každoročně monitorovat a adekvátně k výsledným hodnotám v případě nutnosti vytvořit nápravná opatření. Tento ukazatel pravděpodobně nikdy nebude nulový, ale obecně řečeno, čím nižší hodnota, tím lépe.

3. Akvizice nových zákazníků

- *Podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků* - tímto měřítkem lze opět ideálně v časovém horizontu sledovat počet nových zákazníků, které je společnost schopna získat. V tomto ohledu se jedná o ukazatel, který může naznačovat, jak efektivně je schopna se společnost rozrůstat o zákaznickou základnu v budoucí návaznost na potenciální zvyšování tržeb, povědomí a konkurenceschopnosti. Frekvence monitoringu je stanovena na roční bázi.
- *Tržby na počet nových zákazníků* - velmi úzce souvisí a navazuje na předešlé měřítko podílu nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Odráží tak skutečnost, zda noví zákazníci mají výraznější vliv právě na tvorbu příjmů společnosti a zda lze postupem času vysledovat prohlubující se spolupráci a pravidelné odběry produktů. Frekvence monitoringu je stanovena též na roční bázi.

4. Zvýšení kvality vyráběných produktů

- *Zmetkovitost* - jedná se o měřítko strategického cíle zvyšování kvality vyráběných produktů. Konkrétně by mělo být snahou společnosti snížit zmetkovitost výroby pomocí zajištění správných technologických postupů, výstupní kontroly, využívání kvalitního spotřebního materiálu do výroby, minimalizování vlivu lidského faktoru v kontextu nedbalosti či chybovosti apod. Vyhodnocování ukazatele zmetkovitosti je možné provádět v krátkých intervalech, vždy ale v čase. Ukazatel zmetkovitosti se dá vyjádřit jako procento nevyhovujících výrobků, přesto jsem se

rozhodl vyhodnocovat zmetkovitost ve finanční podobě, respektive kolik společnost stojí nevyhovující výrobky. Tyto nevyhovující výrobky se musí buď zlikvidovat, nebo přijmout nápravná opatření k odstranění vady. Příkladem neshod ve výrobě včetně popisu vzniklého problému, množství zmetků, nápravného opatření a celkových vzniklých nákladů jsou interní materiály společnosti, které jsou pro představu uvedeny v příloze č. V. Pro potřeby diplomové práce a v souvislosti s adekvátním porovnáním zmetkovitosti z minulých let by měla společnost provádět monitoring ukazatele na roční bázi.

5. Zlepšení konkurenceschopnosti

- *Benchmarking* - se zlepšováním a růstem konkurenceschopnosti souvisí mimo jiné i spokojenost zákazníků, tudíž se pohybujeme v zákaznické perspektivě. Vybraným měřítkem měření konkurenceschopnosti je provádění benchmarkingu. Hlavní myšlenkou je možnost porovnávat společnost v rámci odvětví s konkurencí a nalézt tak příležitosti ke zlepšení. Cílem je provádět pravidelný a systematický benchmarking alespoň v rámci největších konkurentů a to nejlépe v pololetní frekvenci.

Tabulka č. 13 vymezuje všechny měřítka, jejich stanovené hodnoty, jednotky a frekvenci monitoringu. Pojem současná hodnota v tabulce se vztahuje k poslednímu roku (2016), ze kterého jsou dostupné veškeré ucelené informace z ERP systému, účetních výkazů a dalších doplňujících materiálů společnosti. Uvedené hodnoty v tabulce byly získány či vypočteny na základě interních dokumentů společnosti, ERP systému, případně na základě konzultací s vedoucím finančního úseku.

Tabulka 13: Měřítko zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Index spokojenosti zákazníků	%	nesledováno	>75	pololetní
Udržení stávajících zákazníků	Míra odchodu zákazníků	%	6,47	5,00	roční
	Podíl pravidelných zákazníků	%	75,86	80,00	roční
Akvizice nových zákazníků	Podíl nových zákazníků	%	24,14	25,00	roční
	Tržby na počet nových zák.	%	1,99	>5,00	roční
Zvýšení kvality vyr. produktů	Zmetkovitost	tis. Kč	207,674	100,000	roční
Zlepšení konkurence.	Benchmarking	počet	nesledováno	2	pololetní

3.3.3.3 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů jsem k pěti strategickým cílům vybral šest následujících měřítek: velikost investovaných prostředků do vývoje nových technologií, produktivitu práce, využívání výrobních a skladovacích kapacit, počet realizovaných nápadů a počet marketingových akcí.

1. Využívání nových progresivních technologií

- *Velikost investic do vývoje nových technologií* - investice hrají zásadní roli v dlouhodobém horizontu strategie společnosti. Vybraná společnost investuje značnou část finančních prostředků právě do modernizace či vývoje nových technologií. Pomáhá tím udržet vysokou úroveň konkurenceschopnosti a ve své podstatě je zcela nezbytnou součástí schopnosti pružně reagovat na požadavky trhu. Měřením tohoto

ukazatele by se měl zabývat ekonomický úsek na roční bázi a vyhodnocovat návratnost investic a velikost udržitelných nákladů souvisejících s vynakládáním investic. Monitorujeme každoročně.

2. Zvýšení produktivity práce

- *Produktivita práce* - měření produktivity práce má na starosti vždy vedoucí svého oddělení s tím, že vyhodnocování probíhá za účasti personálního oddělení. Cílem je zjistit v jakých případech dochází ke snížení produktivity, jak často ke snížení dochází a jaké jsou příčiny. Následně se přijímají opatření k eliminaci negativních faktorů na produktivitu práce. Aktuálně se ve společnosti začala pravidelně sledovat a vyhodnocovat produktivita oddělení výroby. Měření má na starosti vedoucí výroby a prozatím se řeší na úrovni srovnávání plánované a skutečně odvedené práce. Jinými slovy se měří, o jaké míry jsou schopni pracovníci výroby plnit plán výroby. Možností jak docílit zvýšení produktivity je mnoho. Mělo by se sledovat a měřit pravidelně a co nejčastěji je to možné, řekněme kvartálně.

3. Lepší využití výrobních a skladovacích kapacit

- *Využití výrobních kapacit* - Kapacita pracovišť je dána výkonovými normami, které jsou stanoveny pro jednicové pracovníky. Porovnáním skutečně odpracovaných hodin s normou na daný odlitek se získá využití kapacity pracoviště. Současná hodnota nebyla měřena (informace ekonomů společnosti) svědčí o tom, že společnost má nedostatek práce, nedostatečnou zakázkovou náplň, do ekonomiky analyzované společnosti zasáhla celosvětová recese hospodářství. Aby byly kapacity řádně využity, je zapotřebí navýšit zakázky – získat práci ať už od stávajících zákazníků nebo nových (provázání strategických cílů perspektivy zákazníků). Vyhodnocujeme pololetně.
- *Využití skladovacích kapacit* - jedná se poměrně dlouhodobý problém společnosti. Neefektivním využíváním volných prostor a hlavně blokad přístupových bodů k volným skladovacím prostorům vzniká mnohdy chaos na pracovišti. Pracovníkům pak přidává práci opakované

přesouvání produktů tam a zpět. Už mnohokrát se změnilo i rozložení a přizpůsobení skladovacích ploch a přesto se nadále jeví jako krátkodobé řešení. Taky se vyhodnocuje pololetně.

4. Zajištění a posílení inovačního procesu

- *Počet realizovaných nápadů* - dalším strategickým měřítkem interních procesů je počet realizovaných nápadů. Zaměření se na oblast sběru, vyhodnocování a následného zpracování návrhů zaměstnanců za účelem zlepšení procesů a činností ve společnosti. Motivačním faktorem by mělo být finanční případně i jiné ohodnocení. Pracovníci konkrétních oddělení mohou být ohodnoceni ale pouze v případě, že popíší problém, navrhnou řešení a celá problematika se nebude týkat jejich práce. Výsledkem může být nalezení různých nápaditých myšlenek i z řad dělníků a skladníků a přispět tak ke zvýšení produktivity, úspoře nákladů nebo ulehčení práce. Měříme a vyhodnocujeme kvartálně.

5. Zlepšení propagace a povědomí o společnosti

- *Počet marketingových akcí* – vybral jsem z mého pohledu nejvhodnější měřítko pro stanovení strategického cíle propagace a povědomí přímo o vybrané společnosti, čímž jsou marketingové aktivity společnosti. Společnost se podílí na mnoha propagačních aktivitách, ale nejčastěji je snahou marketingově zaujmout na veletrzích a výstavách, kde se propagují nové i stávající projekty. Nejčastěji se jedná o drahé přístroje. Ročně vyhodnocujeme počet výstav a veletrhů a jejich úspěchy či neúspěchy.

Tabulka č. 14 vymezuje všechny měřítka, jejich stanovené hodnoty, jednotky a frekvenci monitoringu. Pojem současná hodnota v tabulce se vztahuje k poslednímu roku (2016), ze kterého jsou dostupné veškeré ucelené informace z ERP systému, účetních výkazů a dalších doplňujících materiálů společnosti. Uvedené hodnoty v tabulce byly získány či vypočteny na základě interních dokumentů společnosti, ERP systému, případně na základě konzultací s mistrem výroby, vedoucím oddělení expedice a vedoucím finančního úseku.

Tabulka 14: Měřítko perspektivy interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Využívání nových progres. technologií	Velikost investic do vývoje	tis. Kč	3 482	5 000	roční
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce	Kč/hod	4 728	4 800	kvartálně
Lepší využití výrobních a skladovacích kapacit	Využití výrobních kapacit	%	neměřeno	80	pololetní
	Využití skladovacích kapacit	%	neměřeno	90	pololetní
Zajistit a posílit inovační proces	Počet realizovaných nápadů	počet	neměřeno	5	kvartálně
Zlepšení propagace a povědomí	Počet marketing. akcí	počet	12	15	roční

3.3.3.4 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Tato perspektiva obsahuje předpoklady k optimálnímu plnění perspektivy interních procesů. Zaměřuje se především na zaměstnance a jejich znalosti. V perspektivě učení se a růstu je ke čtyřem strategickým cílům vybráno šest následujících měřítek: počet školení za rok spolu s počtem zaškolených zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, podíl nových zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců, dále věková kategorie zaměstnanců a jejich průměrná mzda. Konkrétnější informace, ze kterých jsem vycházel, jsou zpracovány buď v dotazníkovém šetření v příloze č. XX, nebo jsem získal po konzultacích s pracovníci personálního oddělení.

1. Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců

- *Počet školení za rok* - měřítko udávající kolika školení se zaměstnanci vybrané společnosti účastnili a jak často společnost nabízí zaměstnancům možnost se proškolit a získat tak vyšší kvalifikaci ve svém oboru. Častější ale zároveň adekvátní školení pro konkrétní skupiny zaměstnanců bude mít za následek zvýšení odbornosti, získání zkušeností a otevírá dveře i potenciálním novým nápadům prospěšným společnosti. Frekvence monitoringu je roční.
- *Počet školených zaměstnanců na jedno školení* - mnoho školení probíhá hromadně, tudíž toto měřítko navazuje na předchozí v souvislosti s počtem zaměstnanců, kteří dané školení absolvovali. V tuto chvíli připadá na jedno školení okolo 25 zaměstnanců, což je úctyhodné číslo. Jedná se tedy většinou o hromadná školení. Otázkou ovšem zůstává, zda jsou na všech školení přítomni ti praví zaměstnanci. Poslat co největší hromadu zaměstnanců na dané školení s ideou, že čím víc lidí bude proškoleno naráz, tím bude školení jakoby levnější, nemusí být nutně pravdou. Problémem může být, že mnohých zaměstnanců se školení přímo netýká a nemá žádnou souvislost s vykonávanou prací. Školení se pak může stát zbytečným, ztrátou času, anebo si zaměstnanec ze školení nic neodnese. Opakem pak budou školení, kde chybí právě zaměstnanci, kterým by mohlo přijít vhod, nebo kteří mají ambice a chuť se něco přiučit. Též sledujeme na roční bázi.

2. Udržení stávajících zaměstnanců

- *Spokojenost měřena dotazníkem* - byla provedeno dotazníkové šetření ve vybrané společnosti s vynikající návratností přes 95 %. Cílem je pravidelně měřit a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců. Tento ukazatel pak poslouží jakožto prostředek k odhadu stavu produktivity, motivace a dalších faktorů spojených se zaměstnanci. Při hlubším rozboru dotazníkových průzkumů, lze najít možné sociální skupiny, které se projevují dle určitých vzorců chování. Sledujeme pololetně, případně ročně.

3. Získávání nových zaměstnanců

- *Podíl nových zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců* - tento ukazatel sděluje, o jaké míry se může společnost rozrůstat a v kombinaci s počtem odchodů ze společnosti nám udává celkovou fluktuaci. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti by se měla pohybovat pod 10 %. V roce 2016 byla fluktuace zaměstnanců vybrané společnosti 7,7 %, což je příjemně nízké číslo. Aktuálně se ale dle podnikatelského plánu bude nabírat mnoho nových zaměstnanců. Frekvence monitoringu je roční.
- *Věková kategorie zaměstnanců* – zcela určitě je vhodné se zaměřit na získávání určitého procenta nových perspektivních a mladých zaměstnanců. Například se může jedna o absolventy vysokých škol. Pro společnost je nejenom žádoucí nabírat mladou věkovou skupinu lidí z pohledu budoucího potenciálu, ale je konkrétně u vybrané společnosti je nutností začít nahrazovat předdůchodovou skupinu zaměstnanců, jichž je ve společnosti poměrně mnoho. Monitorujeme jednou za rok.

4. Zvýšení motivace zaměstnanců

- *Průměrná mzda* - vybral jsem nejtypičtější měřítko a většinou jeden z nejpodstatnějších faktorů motivace zaměstnanců. Průměrná mzda se ve společnosti pohybuje vcelku na slušné úrovni, nicméně je nutné si uvědomit, že mnoho řadových pracovníků výroby a skladníků se pohybuje v platové třídě o mnoho níže, než je průměrná mzda. Aktuálním trendem společností je vzhledem k nedostatku lidí na trhu práce nabízet vyšší finanční ohodnocení, nežli bylo typické dříve. Zarážející pak může být skutečnost, že mnoho stálých a dlouhodobých zaměstnanců společnosti už nemá mnohdy příležitost se posouvat v platovém žebříčku výš. Monitoring průměrných mezd je na roční bázi.

Tabulka č. 15 vymezuje všechny měřítka, jejich stanovené hodnoty, jednotky a frekvenci monitoringu. Pojem současná hodnota v tabulce se vztahuje k poslednímu roku (2016), ze kterého jsou dostupné veškeré ucelené informace z ERP systému, účetních výkazů a dalších doplňujících materiálů společnosti. Uvedené hodnoty v tabulce byly získány či vypočteny na základě interních dokumentů společnosti, ERP systému, případně na základě konzultací s personálním oddělením.

Tabulka 15: Měřítka perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	Počet školení za rok	počet	20	25	roční
	Počet zaškolených zaměstnanců	počet	26	30	roční
Udržení stávajících zaměstnanců	Spokojenost měřena dotazníkem	%	neměřeno	70,00	pololetní
Získávání nových zaměstnanců	Podíl nových zaměstnanců	%	2,13	5,00	roční
	Podíl věkové skupiny 21-30	%	12,80	15,00	roční
Zvýšení motivace zaměstnanců	Průměrná mzda	Kč	34 623	35 500	roční

3.3.4 Strategické akce

Posledním krokem v etapě tvorby BSC je stanovení strategických akcí, jejichž prostřednictvím se převede model BSC do praxe. Konkrétněji se jedná o naplnění jednotlivých strategických cílů v podobě požadovaných cílových hodnot vybraných měřítek. Podmínkou pro strategické akce je jejich dosažitelnost, nesmí být v rozporu se zdroji společnosti a jejich pořadí jejich realizace musí být v opačném pořadí vzhledem k zachování vztahu příčin a důsledků mezi jednotlivými cíli. To znamená, že se stanoví nejprve strategické akce perspektivy učení se a růstu, dále perspektivy interních procesů, poté zákaznické perspektivy a nakonec se stanoví strategické akce pro finanční perspektivu.

3.3.4.1 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Níže v tabulce č. 16 jsou nastíněny strategické akce vedoucí k naplnění čtyř navrhovaných strategických cílů z perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 16: Strategické akce per. učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategické akce
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Systematické prohlubování kvalifikace zaměstnanců na specifických pozicích a postupné rozložení a postoupení zodpovědností.• Navržení plánu vzdělávacích aktivit ve formě odborných školení a vzdělávacích kurzů.• Poskytování vzdělávacích benefitů formou jazykových kurzů.• Pravidelné interní seznamování se s jinými pracovními pozicemi například i pro potřeby zastupitelnosti.
Udržení stávajících zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Poskytování zaměstnaneckých výhod.• Zaměření se a udržení si klíčových a kvalifikovaných zaměstnanců.• Vycházet vstříc zaměstnanci, pokud to situace vyžaduje.• Vytváření příjemného prostředí, podpora kolektivu a dobré nálady ve společnosti.• Dostatečně komunikovat směrem k zaměstnancům vizi, strategie a případné chystané změny.• Pořádat pravidelné společenské akce jako podpora zlepšení zaměstnaneckých vztahů.• Dostatečně komunikovat směrem k zaměstnancům vizi, strategie a případné chystané změny.
Získávání nových zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Proaktivní hledání nových zaměstnanců personálním oddělením.• Stanovení vhodného výběrového programu a metod výběrového řízení.• Získávání nejenom mladých a perspek. absolventů, ale brát v potaz i zkušenost s daným oborem či pracovní pozicí.
Zvýšení motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Naslouchat potřebám zaměstnanců a poskytovat zpětnou vazbu od vedení.• Zajistit adekvátní finanční ohodnocení, případně jiný typ benefitu.• Realizovat a vyhodnotit průzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníku.• Na základě výsledků dotazníku analyzovat a dospět k potenciální příležitosti zlepšení spokojenosti zaměstnanců.• Možnost zhodnotit práci nadřízeného a jeho chování, motivaci a přístup k podřízeným.• Možnost zaměstnanců ohodnotit pracovní podmínky a nalézt možné řešení k zlepšení.

3.3.4.2 Strategické akce perspektivy interních procesů

Níže v tabulce č. 17 jsou nastíněny strategické akce vedoucí k naplnění čtyř navrhovaných strategických cílů z perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 17: Strategické akce per. interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategické akce
Využívání nových progresivních technologií	<ul style="list-style-type: none"> Analýza stávajícího strojního parku a vyhodnocení opotřebení. Investování do nových technologií, do nového strojního parku. Modernizace stávajícího strojního parku. Zajištění pravidelného servisu strojního parku. Postupný přechod na modernější nové technologické postupy. Zvýšení efektivity a snižování nákladů prostřednictvím využívání progresivních technologií.
Zvýšení produktivity práce	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelné vyhodnocování produktivity práce. Analýza produktivity práce z pohledu plýtvání a ušlého zisku. Minimalizace prostojů (především při začátku směny, u přestávek a na konci směny) v kontextu plného využití pracovní doby. Zajištění propojení s ostatními strategickými cíli (snížení poruchovosti strojů, changeover, zvýšení motivace zaměstnanců, vhodné pracovní prostředí).
Lepší využití výrobních a skladovacích kapacit	<ul style="list-style-type: none"> Měřit a zanalyzovat rozdíly mezi plánovanou a skutečnou výrobní kapacitou. Efektivněji plánovat a využívat výrobní kapacity prostřednictvím uzpůsobení pracovního/výrobního prostoru spolu s adekvátním časovým harmonogramem. Zřídit tzv. inteligentní sklad, respektive vytvořit dynamický management skladu prostřednictvím využití automatizace. Uzpůsobení a lepší rozvržení skladovacích prostor.
Zajistit a posílit inovační proces	<ul style="list-style-type: none"> Zacílit na kvalitnější komunikaci se zákazníkem, spolupráci s ním a poskytování zpětné vazby. Společně se podílet na nalezení vhodného řešení a vyhovět zákazníkům a jejich požadavkům. Zapojit do návrhů vlastní zaměstnance, a využívat jejich nápadů. Využívání tzv. Kaizen boxu k nalezení potenciálních nových nápadů.

Zlepšení propagace a povědomí o společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Propagovat společnost a její produkty na různých veletrzích a výstavách po celém světě a především na trzích, kde se snaží společnost prorazit. • Kvalitně zpracovat webové stránky společnosti (srozumitelně nastínit strategii a vizi společnosti) a průběžně aktualizovat. • Komunikovat a propagovat společnost i jejím zaměstnancům. • Spolupracovat s karierními webovými portály a dalšími odbornými portály včetně účasti v odborných časopisech. • Účastnit se marketingových akcí.
--	--

3.3.4.3 Strategické akce zákaznické perspektivy

Níže v tabulce č. 18 jsou nastíněny strategické akce vedoucí k naplnění čtyř navrhovaných strategických cílů z perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 18: Strategické akce zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategické akce
Zvyšování spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Provádět analýzu a vyhodnocovat spokojenosti zákazníků. • Nabízet a prodávat především vysoce kvalitní produkty a zajistit včasnost dodání. • Zajistit flexibilní, rychlou a kvalitní komunikaci se zákazníkem. • Schopnost vyhovět případných nadstandardním požadavkům zákazníka v situacích, kdy to bude možné.
Udržení stávajících zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha kontinuální tvorby přidané hodnoty zákazníkům. • Udržovat spokojenost zákazníků jakožto návaznost na předešlý strategický cíl. • Budovat dlouhodobé pozitivní vztahy se vzájemným respektem. • Poskytovat benefity či slevy dlouholetým a klíčovým zákazníkům tvořící podstatnou část příjmů společnosti. • Komunikovat a nahlížet na vzájemnou spolupráci v budoucnu.
Akvizice nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup na nové zahraniční trhy. • Nacházet nové zákazníky v regionu Latinské Ameriky. • Rozšiřovat spolupráci se stávajícími distributory. • Propagovat a zvyšovat povědomí o společnosti jako návaznost na strategický cíl z perspektivy interních procesů. • Nabídnout lepší podmínky a produkty než konkurence.

Zvýšení kvality vyráběných produktů	<ul style="list-style-type: none"> • Provádění průběžných kontrol výrobního procesu. • Nastavit takové standardy, aby se minimalizovalo provádění průběžných kontrol spolu s užíváním vhodného informačního systému. • Provádění průběžného přeškolení zaměstnanců. • Nakupovat a spotřebovávat pouze kvalitní materiál. • Pracovat v adekvátních podmínkách s vhodným vybavením. • Nastavit rozumný harmonogram výroby s důrazem na přizpůsobení prioritnímu systému výroby.
Zlepšení konkurenceschopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit a průběžně aktualizovat seznam konkurentů. • Rozčlenit konkurenty do kategorií přímý/nepřímý a zaměřit se na vývoj významných konkurentů z pohledu sortimentu, cílového segmentu IVD trhu či geografické pozice. • Měření a vyhodnocování konkurenceschopnosti prostřednictvím komplexního benchmarkingu. • Zajistit návaznost a plnění ostatních strategických cílů.

3.3.4.4 Strategické akce finanční perspektivy

Níže v tabulce č. 19 jsou nastíněny strategické akce vedoucí k naplnění čtyř navrhovaných strategických cílů z perspektivy učení se a růstu

Tabulka 19: Strategické akce finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategické akce
Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit dlouhodobý růst a rozvoj společnosti průběžným plněním ostatních strategických cílů z ostatních perspektiv. • Využívat měření komplexního ukazatele ekonomické přidané hodnoty - EVA. • Měřit a vyhodnocovat rentabilitu vlastního kapitálu - ROE.
Zvýšení VH	<ul style="list-style-type: none"> • V roční frekvenci hlídat změny výsledku hospodaření. • Zajistit plněním ostatních strategických cílů finanční perspektivy.

Zajištění finanční stability	<ul style="list-style-type: none"> • Provádět finanční analýzu v oblasti ukazatelů likvidity a zadluženosti. • Hlídání průběžné likvidity společnosti v souvislosti s kontrolou peněžních toků. • Kontrola celkové zadluženosti vždy koncem roku a udržování zdravé zadluženosti společnosti a optimální kapitálové struktury. • Zajistit spolufinancování projektů z fondů Evropské unie a využívání možné státní podpory.
Zvýšení obrátu	<ul style="list-style-type: none"> • Je potřeba plnit meziroční zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků i obchodního zboží. • Zajistit návaznost a plnění strategických cílů ze zákaznické perspektivy. • Též zajistit návaznost a plnění strategického cíle propagace a zvýšení povědomí o společnosti. • Hlídat a tlačit obchodní oddělení k vytváření nových příležitostí, zapojit produktové manažery v oblasti nových projektů a v neposlední řadě plnit výrobní harmonogram.
Snížení nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit adekvátní řízení nákladů prostřednictvím nákladového managementu. • Provádět analýzy nákladů a hledat možné úspory, optimálnější materiálové toky, lepší vynakládání se stávajícími zdroji a možnostmi. • Uzavírat dlouhodobé dohody s dodavateli ve formě výhodnějších cen, tvorby pojistné zásoby u dodavatele, odebírání zboží na odvolávky a lepších platebních podmínek) • Pravidelně využívat vhodné kalkulační metody. • Zajištěno z plnění strategických cílů ostatních perspektiv.
Snížení doby splatnosti pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjednat výhodnější platební podmínky k odběratelům a dlouhodobě snižovat dobu splatnosti pohledávek. • Vytvořit seznam odběratelů a zařadit je do skupin dle platebních podmínek. • Zavést standardní podmínky dodání zboží odběratelům dle platební skupiny. • Vymáhat neuhrazené platby po datu splatnosti. • Snaha držet dobu splatnosti pohledávek nižší než dobu splatnosti závazků.

3.4 Proces rozšíření (roll - out)

Ve fázi rozšíření dochází k aplikaci základních principů modelu BSC do dalších organizačních jednotek a pracovních skupin což je potřebné pro zajištění realizace vize a strategie celé společnosti. Při vertikálním propojení do dalších úrovní řízení je zapotřebí zapojení se samotných zaměstnanců společnosti, nejlépe v podobě celkové účasti jednotlivých oddělení.

Pro včasnou identifikaci slabých míst ve strategii je třeba doladit vazby Balanced Scorecard mezi jednotlivými organizačními jednotkami. V tomto kroku jsou každému oddělení přiřazeny relevantní strategické cíle, které je oddělení schopno ovlivnit., jelikož všechny strategické cíle nemusí být pro dané oddělení vhodně vybrány. Případně je možné si doplnit další podstatné strategické cíle či upravit ty stávající a simultánně tak vytvořit vlastní provázané scorecardy. Ve společnosti tak vzniká systém propojených scorecardů, který je může být přínosem pro zvýšení kvality řízení podniku. Umožňuje stanovovat pravomoci, zodpovědnosti a činnosti daných organizačních jednotek. Též může být přínosem v určení, který konkrétní zaměstnanec dokáže vytvářet přidanou hodnotu k naplnění zvoleného strategického cíle.

3.5 Kontinuální zajištění a implementace do systému řízení

Jedná se o poslední a jednu z nejdůležitějších fází implementace Balanced Scorecard. Obecně se dá říci, že tím větší podnik je, tím je složitější implementovat metodu BSC do systému řízení. Vybraná společnost je se svými zhruba 100 zaměstnanci středně velká firma, z čehož vyplývá, že samotná integrace tohoto konceptu do systému řízení bude časově i finančně náročnější. Základním předpokladem pro úspěšnou implementaci je plná podpora vrcholového managementu společnosti a její adekvátní komunikace se zaměstnanci. Průběžně by se měly vyhodnocovat dosažené výsledky a informovat o této skutečnosti všechny zaměstnance.

Součástí implementace do systému řízení je strategické plánování, reporting, controlling, systém odměňování i informační systém. Integrací strategického a operativního plánování je společnost schopna převést strategické operace a operativní cíle do ročních plánů a rozpočtů. Controlling pak slouží k porovnání skutečných a

navrhovaných strategických operací v kontextu BSC. Dále se musí pravidelně provádět reporting, neboli průběžné sledování, zda a jak společnost dosáhla vytyčených cílů.

3.6 Implementace do systému řízení

Čím je společnost větší, tím je pro ni komplikovanější a složitější provést zdárnou implementaci projektu Balanced Scorecard. Ve vybrané společnosti bylo ke konci roku 2016 zaměstnáno 108 zaměstnanců a lze ji tak z tohoto pohledu považovat za středně velkou. Implementace metody BSC do systému řízení je nejenom časově náročné, ale i finančně zatíží společnost. Pro úspěšný průběh implementace je zásadní plná podpora vedení společnosti v návaznosti na velmi podstatnou komunikaci se zaměstnanci. Komunikace mezi managementem a zaměstnanci a informování o dosažených výsledcích, o dílčích strategických cílech a o celkovém stavu projektu BSC je důležitým faktorem.

Implementace do systému řízení společnosti zahrnuje strategický controlling, reporting, plánování, systém odměňování a také informační systém. Pomocí controllingu jsou sledovány strategické operace a jejich uskutečňování v rámci projektu BSC. Strategické a operativní plánování pak slouží jako můstek v integraci operativních cílů a strategických operací do ročních rozpočtů a plánů. Nedílnou součástí integrace je i reporting pro potřeby průběžného sledování dosažených cílů nebo systém řízení lidských zdrojů.

3.7 Podpora informačního systému

Každá společnost využívá jiné informační systémy, které jsou navíc speciálně upraveny pro danou společnost a její různé požadavky. Při zavádění projektu Balanced Scorecard do jakékoli společnosti je tedy nezbytné pracovat s takovým systémem, který podporuje každý proces v oblasti BSC přes všechny úrovně řízení společnosti. Cílem je zabezpečit vhodné a kvalitní zázemí moderních komunikačních technologií a informačních systémů pro vybranou společnost. Vybraná společnost aktuálně využívá hlavní dva systémy důležité systémy. Jedná se především o ERP systém Helios Orange a dále systém řízení kvality Palstat. Nejvhodnějším řešením je využití komplexního ERP systému jako je právě Helios Orange pro podporu všech podnikových procesů formou

možnosti do budoucna i rozšířit a používat nabízené moduly (např. účetnictví, skladové zásoby, řízení výroby, řízení jakosti apod.) ERP systému. V tuto chvíli je aktuální myšlenka zbavit se systému řízení kvality Palstatu, který je bohužel zastaralý a není přirozeně vázán na ERP systém Helios Orange. Další reálnou myšlenkou je zbavit se přímo Heliosu Orange a přejít na systém Oracle. Ať už se management společnosti rozhodne jakkoliv, tak je žádoucí vyhovět požadavkům některých specifických procesů společnosti a případně analyzovat trh informačních systémů a vybrat nejlépe jedno komplexní řešení ERP systému.

3.8 Rizika

Každé z nově zaváděných projektů nese určitá rizika. Tyto rizika mohou být větší i menší v souvislosti s měřítkem chystaných změn. Odměnou jsou pak přínosy spojené s úspěšným dokončením projektu. Některá rizika lze kategorizovat mezi velmi závažná a je jim potřeba o to více věnovat pozornost a rovnou se připravit a navrhnout opatření, která minimalizují tyto rizika. Důležité je nepodcenit žádné z rizik v průběhu všech kroků implementace a pokusit se některá rizika zcela eliminovat. V průběhu implementace projektu BSC pro vybranou společnost bude třeba se vypořádat s mnoha překážkami. Rovnou je tak vhodné sestavit a provést analýzu rizik v podobě klasifikace a identifikace možných rizik a dále kvantifikovat vybraná rizika dle závažnosti jejich výskytu.

Klasifikace rizik

Mezi hlavní potenciální rizika spojené s implementací metody BSC patří:

- Neporozumění a nevhodné stanovení cíle projektu, kterého má být dosaženo
- Nedostatečné nebo chybné propojení strategie a strategických cílů
- Nedostatečná komunikace a podpora
- Přehlédnutí a vznik chyb či nesrovnalostí - lidský faktor
- Neefektivní zaškolení zaměstnanců
- Neplánované navýšení nákladů a kapitálová náročnost projektu

Vedení společnosti spolu se členy projektového týmu by mělo hlavní rizika analyzovat a finančně zabezpečit a rozvrhnout plán implementace BSC. Pro analýzu poslouží níže uvedené vysvětlivky a výčet všech rizik s hodnotami jejich dopadu. Níže uvedené tabulky zobrazuje popis potenciálních rizik, jejich pravděpodobnosti, dopady a výsledné hodnoty společně s možným scénářem v případě že by došlo k částečnému neúspěchu. V návaznosti na zjištěná rizika je dále zpracována další tabulka s protiopatřeními, které mají za cíl minimalizovat potenciální rizika. Na závěr jsou tabulky s výčtem rizik doplněny o mapy rizik a výsledný pavučinový graf.

Vysvětlivky pro následující tabulky:

Pro potřeby kvantifikace rizik je níže sestavena tabulka se stupnicí pravděpodobnosti (P) a dopadu (D) jednotlivých rizik v daném intervalu. Pro jednoduchost je použito ke každému intervalu slovní vyjádření. Výsledná hodnota rizika je pak součinem pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 20: Klasifikační stupnice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozmezí	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)
<0;3)	malá	nepatrný
<3;6)	střední	citelný
<6;9)	velká	zásadní

V následující tabulce jsou rizika rozčleněny do tří kategorií dle jejich výsledných hodnot.

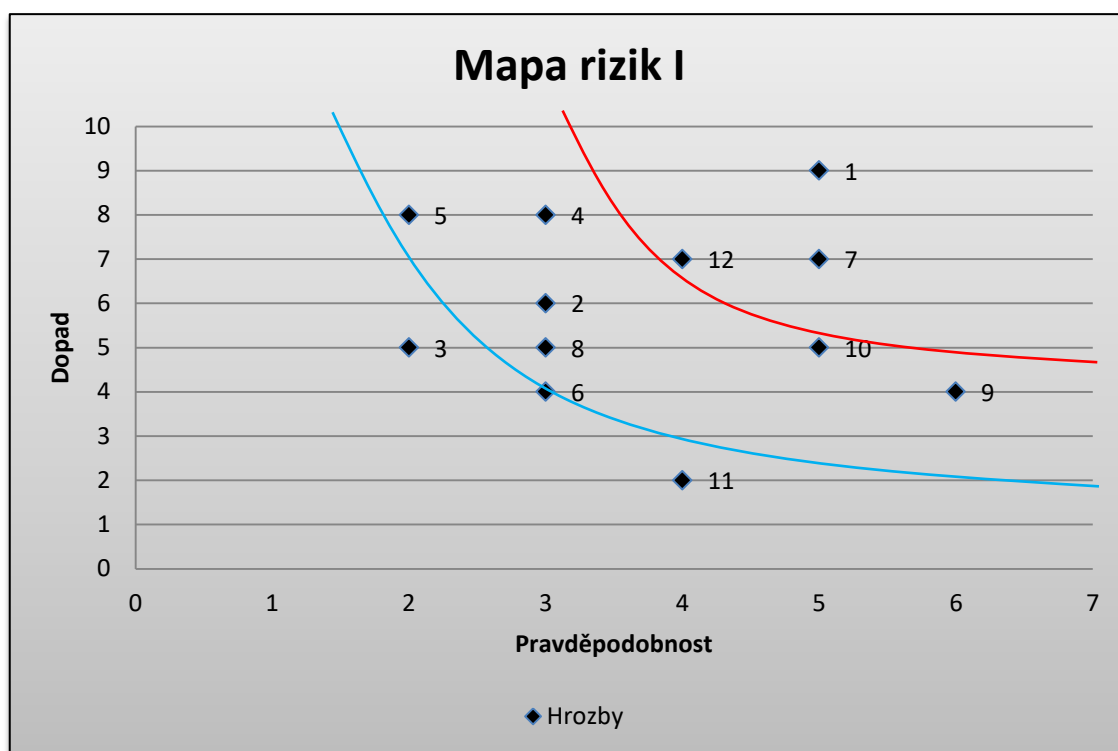
Tabulka 21: Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Hodnota rizika
Běžná	<0;13)
Závažná	<13;26)
Kritická	<26;81)

Tabulka 22: Popis a hodnocení rizik projektu BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Č.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnot a rizika
1	Neporozumění a nevhodné stanovení cíle projektu, kterého má být dosaženo	Ukončení projektu	5	9	45
2	Nevhodně definovaná vize a strategie společnosti	Nesprávné určení strategických cílů	3	6	18
3	Nesprávný výběr členů projektového týmu	Možnost konfliktů a špatného řízení projektu	2	5	10
4	Nedostatečné nebo chybné propojení strategie a strategických cílů	Neuplatnitelnost konceptu Balanced Scorecard	3	8	24
5	Nevhodně zvolená měřítka	Nic neříkající výsledky BSC	2	8	16
6	Špatný odhad cílových hodnot	Neschopnost dosažení cílových hodnot	3	4	12
7	Nedostatečná komunikace a podpora	Mylné směřování projektu ke zdárnému cíli a narušení realizace projektu	5	7	35
8	Ignorování zpětné vazby	Narušení realizace projektu	3	5	15
9	Přehlédnutí a vznik chyb či nesrovnalostí - lidský faktor	Narušení realizace projektu	6	4	24
10	Neefektivní zaškolení zaměstnanců	Neefektivní řízení procesů v konceptu BSC	5	5	25
11	Nedodržení časového harmonogramu projektu	Zpoždění implementace projektu	4	2	8
12	Neplánované navýšení nákladů na projekt	Zpoždění implementace projektu či ukončení projektu	4	7	28

Předešlá tabulka zachycuje identifikovaná rizika včetně možného scénáře jejich naplnění, rovněž je na základě odhadu stanovena pravděpodobnost výskytu rizik i velikost dopadu a určena celková hodnota rizika.



Graf 11: Mapa rizik I (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedený graf zobrazuje mapu rizik spolu s vybranými riziky očíslovanými dle předešlé tabulky a s indifferenčními křivkami. Indifferenční křivky slouží jako grafické zobrazení intervalů rizik dle skupiny závažnosti. Oblast rizik pod modrou indifferenční křivkou zahrnuje rizika běžná. Oblast mezi modrou a červenou indifferenční křivkou zahrnuje rizika závažná a oblast nad červenou indifferenční křivkou zahrnuje rizika kritická. U rizik běžných je pravděpodobnost výskytu nízká a je žádoucí mít tyto rizika spíše jen na paměti. Oproti tomu rizika dosahující vyšších hodnot jsou pro společnost důležitá a měla by se pečlivě sledovat. Obzvláště rizika kritická zaslouží velkou pozornost a snahu o eliminaci, případně alespoň o minimalizování.

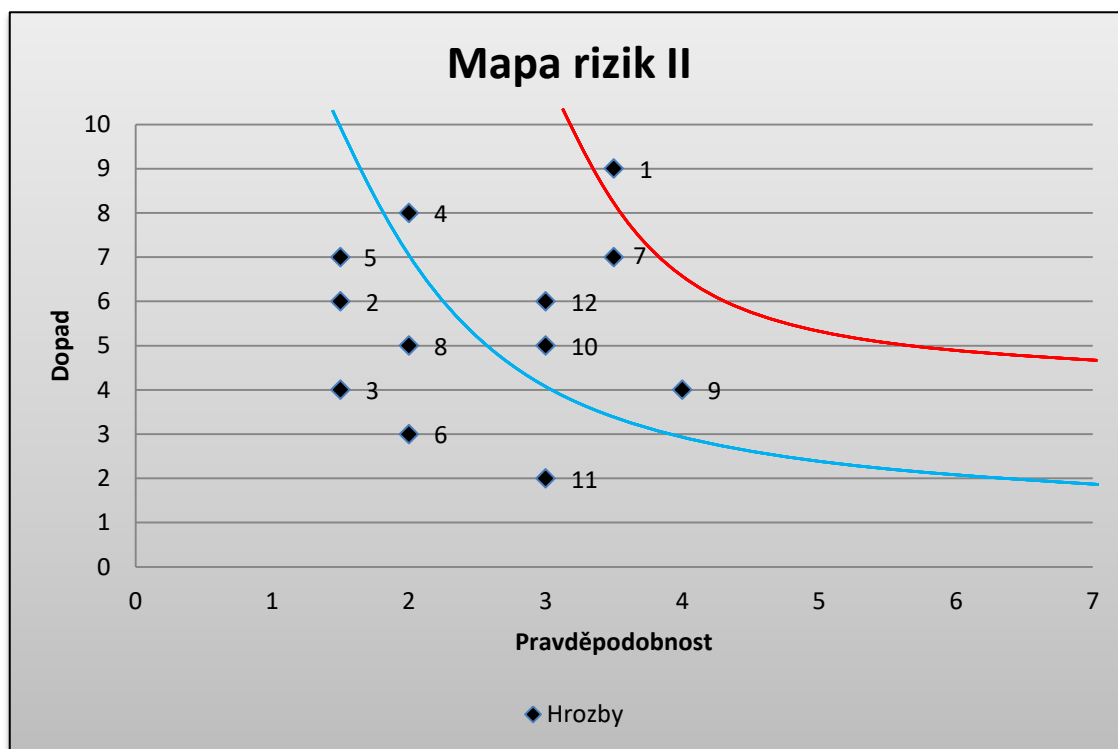
Protiopatření

V následující tabulce jsou uvedeny opatření ke snížení pravděpodobnosti výskytu rizika, případně jeho dopadu u jednotlivých činností. Škála pro hodnocení dopadu rizika, pravděpodobnosti výskytu i hodnoty rizika je nastavena stejně jako v předchozí tabulce. Snahou je minimalizovat problémy spojené s projektem implementace BSC, případně zamezit úplného nezdaru projektu.

Tabulka 23: Protiopatření potenciálních rizik BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Č.	Hrozba	Protiopatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Hodnot a rizika
1	Neporozumění a nevhodné stanovení cíle projektu, kterého má být dosaženo	Nastudování a pochopení přínosů i rizik konceptu BSC	3,5	9	31,5
2	Nevhodně definovaná vize a strategie společnosti	Pravidelné ujasnění si vize a strategie společnosti	1,5	6	9
3	Nesprávný výběr členů projektového týmu	Výběr členů se zkušenostmi v oblasti konceptu BSC	1,5	4	6
4	Nedostatečné nebo chybné propojení strategie a strategických cílů	Provedení vhodné kontroly prostřednictvím zpětné vazby	2	8	16
5	Nevhodně zvolená měřítka	Zúžení výběru a zacílení na nejpodstatnější měřítka	1,5	6	10,5
6	Špatný odhad cílových hodnot	Průběžné korekce a úpravy cílových hodnot	2	3	6
7	Nedostatečná komunikace a podpora	Průběžná komunikace se zaměstnanci a zajištění vhodné IS podpory	3,5	7	24,5
8	Ignorování zpětné vazby	Vhodné vedení managementu a průběžné vedení workshopů	2	5	10
9	Přehlédnutí a vznik chyb či nesrovnalostí - lidský faktor	Příprava zaměstnanců	4	4	16
10	Neefektivní zaškolení zaměstnanců	Adekvátní proškolení zaměstnanců	3	5	15
11	Nedodržení časového harmonogramu projektu	Průběžná kontrola stavu projektu	3	2	6
12	Neplánované navýšení nákladů na projekt	Kalkulace plánovaných nákladů	3	6	18

Z tabulky lze vyčíst, že všechna rizika jednotlivých operací po provedení opatření na snížení rizika zapůsobila pozitivně a hodnota rizika ve všech případech klesla.

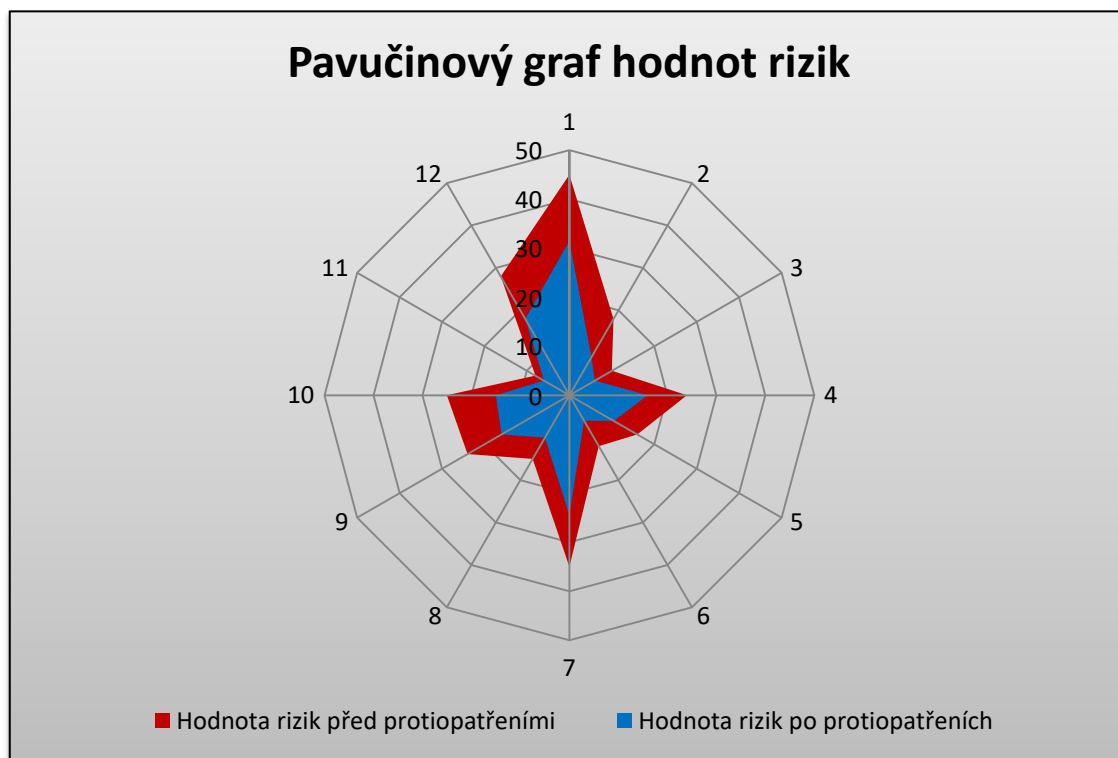


Graf 12: Mapa rizik II (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá mapa rizik navazuje na mapu první, která představovala původní grafické zobrazení identifikovaných rizik. Nyní lze ale pozorovat, že se mapa změnila v důsledku protiopatření a snahy společnosti eliminovat potenciální hrozby. Výsledkem je posun hodnot hrozeb směrem k nižším indifferenčním křivkám. V oblasti kritických křivek už zůstává pouze riziko z neporozumění a nevhodného stanovení cíle projektu.

Pavučinový graf

Tento graf slouží k zobrazení hodnot rizik před a po zavedení opatření na jejich snížení. Hodnoty rizik před opatřením jsou znázorněny červenou barvou. Po zavedení opatření se hodnoty jednotlivých rizik více či méně snížily a jsou znázorněny barvou modrou.



Graf 13: Pavučinový graf (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9 Přínosy

Implementací modelu Balanced Scorecard do systému řízení může společnost získat mnoho výhod a přínosů. Na rozdíl od jiných klasických metod měření ekonomické výkonnosti podniku, metoda BSC nabízí pohled i na jiné typy ukazatelů zaměřené na budoucí výkony. Komplexním propojením a naplněním strategických cílů ze všech čtyř perspektiv společnost dosáhne žádaného dlouhodobého růstu a rozvoje. Hned prvním přínosem BSC je prostor pro objasnění vize společnosti a převedení této vize do budoucí strategie prostřednictvím konkrétních realizovatelných cílů. Pokud se společnosti podaří vše propojit a dosáhnout požadovaných cílů, pak dojde i ke zlepšení finanční stability a zvýšení konkurenceschopnosti. Pro naplnění požadovaných strategických cílů ze všech čtyř perspektiv je potřeba nalézt vhodná měřítka, které je třeba analyzovat a vyhodnocovat. Přínosem modelu BSC je náhled i na nefinanční měřítka výkonnosti, čímž je společnosti umožněn vyvážený pohled na její výkonnost v interních procesech a na výkonnost z pohledu vazeb na zákazníky a na zaměstnance. Od implementace projektu BSC však nelze očekávat okamžité finanční či nefinanční výsledky. Jedná se o strategický projekt, jehož úspěch závisí na poctivé dlouhodobé práci a v oblasti všech jednotlivých perspektiv.

Dalším přínosem lze považovat zapojení zaměstnanců do naplňování strategické vize společnosti. Díky lepší informovanosti zaměstnanců a lepší komunikaci s vedením společnosti, bude dosahováno flexibilnějších výsledků v podnikových procesech, zajištění lepší zpětné vazby a tzv. většímu tahu na bránu. Obecně zvýšené povědomí o aktuálním stavu a budoucím směřování společnosti potlačí negativní efekty z neznalosti, podpoří podnikovou kulturu a týmovou práci. Zcela určitě lze považovat za přínos implementace BSC zlepšení a zjednodušení strategického plánování v návaznosti na pozitivní vliv u operativního plánování, controllingu, reportingu a systému odměňování.

Samotný koncept BSC a jeho implementace není z krátkodobého hlediska vyřízenou záležitostí. Po zavedení metody BSC a spuštění projektu dlouhodobě práce nekončí. Po určité době se mohou některá měřítka stát zastaralými nebo irelevantními, což povede k nutnosti provést operativní změny a uzpůsobit vybraná měřítka nebo dokonce zvážit změnu či přizpůsobení strategických cílů. Dlouhodobě je tedy potřeba neustále sledovat a reagovat na případné interní změny nebo změny na trhu.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem vypracoval možný způsob implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti. Tato společnost s dlouholetou tradicí se zabývá výrobou a prodejem IVD produktů v podobě různých přípravků a prostředků ke snadné a komfortní analýze, umožňující rychlé stanovení diagnózy a zkrácení léčby pacienta. Klíčovým cílem práce bylo zaměřením se na ekonomickou výkonnost společnosti a její finanční stabilitu s kladeným důrazem na dosažení dlouhodobého růstu a rozvoje. Cílem bylo zjednodušené navržení způsobu implementace metody Balanced Scorecard a nasměrování společnosti správným směrem k dosažení vytyčených strategických cílů.

Úspěšnost implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti bude záviset především na podpoře ze strany vrcholového managementu a jeho příkladného zapojení a komunikace směrem k zaměstnancům. Porozumění tomuto konceptu je jednou z podmínek, bez které se úspěšné završení projektu neobejde. Implementace modelu Balanced Scorecard znamená značný zásah do strategického řízení a bude se jednat o časově i finančně velmi náročnou záležitost.

Diplomová práce nabídla prvotní seznámení s problematikou měření výkonnosti podniků, na základě kterého se dále čtenář obeznámil s teoretickými poznatky a východisky. Na teoretickou část navazovala analytická část diplomové práce zaměřená na představení vybrané společnosti, finanční analýzu. Následovalo zhodnocení výkonnosti prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů a strategická analýza zahrnující analýzu obecného okolí SLEPT, analýzu 7S, Porterův model analýzy oborového okolí a SWOT analýzu. Dalším krokem bylo vypracování konkrétnější podoby návrhu implementace projektu BSC především určením strategických cílů a k nim přiřazeným měřítkům.

Výsledky provedených analýz pomohly utvářet první obrysy projektu BSC a posléze umožnili vytyčit vhodné strategické cíle s vybranými měřítky tak, aby byly atraktivní a realizovatelné. Diplomová práce bude po domluvě předána vybrané společnosti na zhodnocení a pro možnou inspiraci v budoucím strategickém řízení a směřování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALÝZY. MAI [online]. 2016 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: http://playground.pooky.cz/wiki/Home/Strategick%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_firemn%C3%ADch_informac%C3%AD/Anal%C3%BDzy.html

CAN THE MCKINSEY 7S MODEL BRING RESULTS TO A BPM PROJECT? I4PROCESS. *Home i4Process* [online]. i4Process, ©2016 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.i4process.com/3215/can-the-mckinsey-7s-model-bring-results-to-a-bpm-project/>

DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. 1. vyd. Žilina: Georg, 2011, 90 s. ISBN 978-80-89401-63-5.

GRAFY KURZŮ MĚN. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol., ©2000-2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-5.12.2011/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 184 s. ISBN 80-245-0422-7.

HELIOS ORANGE. *HARPAGON Software s.r.o.* [online]. HARPAGON Software, ©2006-2014 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.harpagon.cz/heliosorange.aspx>

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

INTEGRATING PERFORMANCE - BALANCED SCORECARD. *Integrating Performance - On Performance* [online]. The KPI Institute, ©2009-2010 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard-10.html>

JEŽKOVÁ, Zuzana, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 2. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza*. Vyd. 2. Brno: Sting, 2006, 77 s. ISBN 80-863-4255-7.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 155 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 80 247-1558-9.

MÍRA INFLACE. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PESTEL Analysis - Research Methodology. *Research Methodology - Necessary knowledge to conduct a business research* [online]. Necessary knowledge, ©2016 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://research-methodology.net/theory/strategy/7137-2/>

PROBLÉMY ZMĚN V POSTAVENÍ ČLOVĚKA - PERIODICA ACADEMICA ČÍSLO 2 / ROČNÍK IV / 2009. *Библиотека* [online]. ©2014 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://lib.znate.ru/docs/index-138376.html?page=3>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SBÍRKA LISTIN. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=559806>

USING A SWOT TO ENHANCE PERSONAL LEARNING. *Welcome to EFL Podblog - EFL Podblog* [online]. France (Toulouse): EFLPodblog, ©2015 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://eflpodblog.com/using-a-swot-to-enhance-personal-learning/>

ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04443-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: PESTLE diagram	15
Obrázek 2: Porterův model	16
Obrázek 3: SWOT diagram	19
Obrázek 4: Diagram 7S Mc Kinsey	22
Obrázek 5: Perspektivy Balanced Scorecard	34
Obrázek 6: Hodnotový řetězec	37
Obrázek 7: Strategická mapa Balanced Scorecard	39
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)	48
Obrázek 9: Moduly informačního systému Helios Orange	55
Obrázek 10: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování).....	57
Obrázek 11: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování)	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Tabulka 2: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	63
Tabulka 3: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)	65
Tabulka 4: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)	66
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Tabulka 6: Vývoj výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Tabulka 7: Rozpis harmonogramu BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Tabulka 8: Strategické cíle finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	81
Tabulka 9: Strategické cíle zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	84
Tabulka 10: Strategické cíle per. interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)	87
Tabulka 11: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování) .	89
Tabulka 12: Měřítko finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Tabulka 13: Měřítko zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	100
Tabulka 14: Měřítko perspektivy interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)	103
Tabulka 15: Měřítko perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)	106
Tabulka 16: Strategické akce per. učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)	108
Tabulka 17: Strategické akce per. interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)	109
Tabulka 18: Strategické akce zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	110
Tabulka 19: Strategické akce finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	111
Tabulka 20: Klasifikační stupnice (Zdroj: Vlastní zpracování)	116
Tabulka 21: Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	116
Tabulka 22: Popis a hodnocení rizik projektu BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)	117
Tabulka 23: Protiopatření potenciálních rizik BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)	119
Tabulka 24 - 26: Tabulky dotazníkového šetření	V, XXII - XXII

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj kurzu CZK/EUR.....	50
Graf 2: Vývoj míry inflace.....	51
Graf 3: Vývoj ukazatelů rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	64
Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)	66
Graf 5: Srovnání vybraných ukazatelů aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Graf 6: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Graf 7: Zadluženost společnosti v letech 2011 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Graf 8: Vývoj VH v letech 2011 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Graf 9: Vývoj objemu tržeb v letech 2011 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Graf 10: Harmonogram realizace projektu BSC (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Graf 11: Mapa rizik I (Zdroj: Vlastní zpracování)	118
Graf 12: Mapa rizik II (Zdroj: Vlastní zpracování)	120
Graf 13: Pavučinový graf (Zdroj: Vlastní zpracování).....	121
Graf 14: Pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování).....	IV
Graf 15: Věk (Zdroj: Vlastní zpracování).....	IV
Graf 16: Vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování).....	IV
Graf 17 - 48: Grafy dotazníkového šetření	VI - XXI

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazníkové šetření	I
Příloha II: Účetní výkazy	XXIV
Příloha III: Výpočet ukazatele EVA	XXX
Příloha IV: Produktivita práce	XXXII
Příloha V: Neshody a Zmetkovitost.....	XXXIII

PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazníkové šetření

Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Radek Jelen a studuji na VUT v Brně, Fakultě podnikatelské, studijní obor magisterského programu Řízení a ekonomika podniku. Dovoluji si Vás požádat o chvíli svého času a vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumu k mojí diplomové práci, zabývající se hodnocením výkonnosti této společnosti.

Dotazník je časově nenáročný, zcela **anonymní** a zabere Vám přibližně 5 minut. Obsahuje uzavřené otázky, které je zapotřebí ohodnotit na stupnici + + až - - (vysvětlivky pro hodnocení viz níže). Při vyplňování dotazníku **zakroužkujte pouze jednu odpověď**.

Děkuji Vám za spolupráci.

Prosím, nejdříve zaškrtněte správnou variantu a následně pokračujte vyplněním dotazníku:

Pohlaví	Věk	Vzdělání
<input type="checkbox"/> Žena	<input type="checkbox"/> do 30 let	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské
<input type="checkbox"/> Muž	<input type="checkbox"/> 31 – 40 let	<input type="checkbox"/> Vyšší odborné
	<input type="checkbox"/> 41 – 50 let	<input type="checkbox"/> Středoškolské s maturitou
	<input type="checkbox"/> 51 – 60 let	<input type="checkbox"/> Učební obor
	<input type="checkbox"/> 61 a více let	<input type="checkbox"/> Základní

.....

Hodnocení dotazníku:

VÝZNAM “*Jak je to pro mě důležité*“

++ = rozhodně ANO

+ = spíše ANO

Ø = nezajímám se

- = spíše NE

-- = rozhodně NE

REALITA “*Jaká je má osobní zkušenost*“

++ = rozhodně souhlasím

+ = spíše souhlasím

Ø = nevím

- = spíše nesouhlasím

-- = rozhodně nesouhlasím

VÝZNAM

REALITA

1) Vize, strategie a hodnoty společnosti, pro kterou pracuji, jsou mi známé.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

2) Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

3) Komunikace v našem kolektivu je uvolněná, o všem důležitém se mluví otevřeně.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

4) Odměňování je systematické v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

5) Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

6) Jsem spokojen/a se svým finančním ohodnocením.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

7) Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění (pochvala vedoucího, vzdělání, atd.).

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

8) Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

9) Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

10) S jednáním nadřízeného vůči sobě i spolupracovníkům jsem spokojen/a.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

11) Mohu se svým nadřízeným otevřeně mluvit o svých nápadech a problémech.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

12) Jsem spokojen/a se schopností nadřízeného motivovat k vyšším výkonům.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

13) Jsem spokojen/a se schopností vrcholového managementu řídit náš podnik.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

14) Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

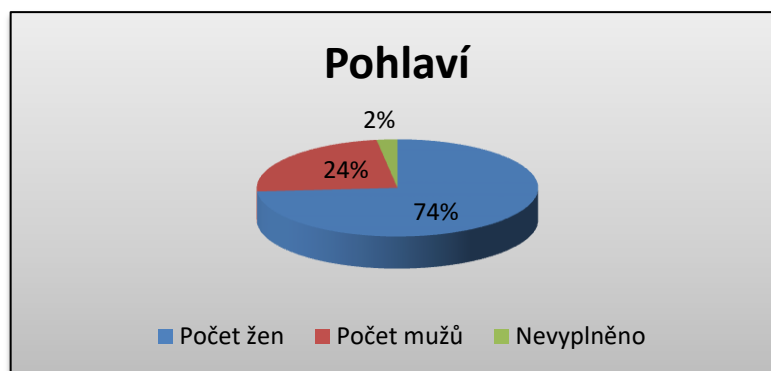
15) Rychlost a organizace práce mi vyhovuje.

++ + Ø - -- ++ + Ø - --

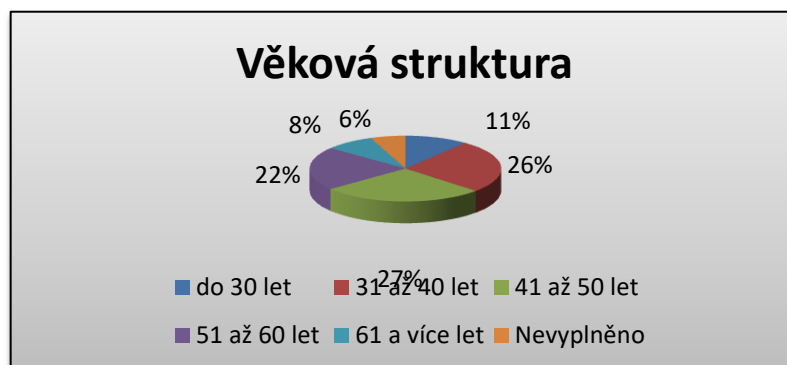
16) Svým známým bych hrdě sdělil/a a doporučil/a tuto firmu jako dobré pracovní místo.

++ + Ø - -- ++ + Ø - -

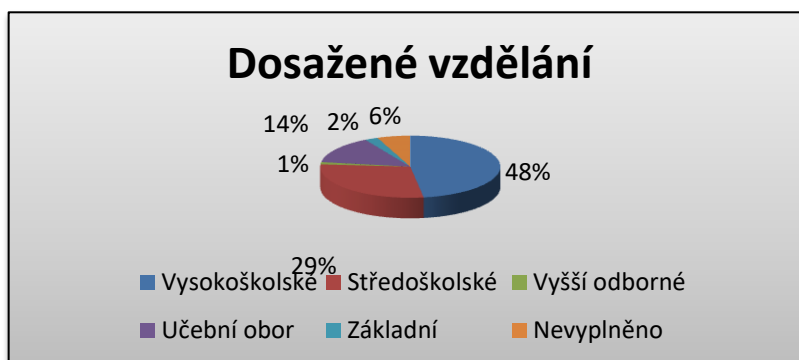
Dotazník se skládal z 16 otázek členěných do čtyř kategorií a úvodního členění zaměstnanců dle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Každá z otázek obsahuje dvě roviny (význam a realitu). První část otázky týkající se významu lze chápat jako hodnotu či důležitost dané otázky pro respondenta. Druhá část se pak týká reality, která odráží skutečnost či osobní zkušenost, se kterou zaměstnanci přichází běžně do kontaktu. Následující grafy slouží k rozčlenění zaměstnanců do vybraných skupin:



Graf 14: Pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 15: Věk (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 16: Vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování)

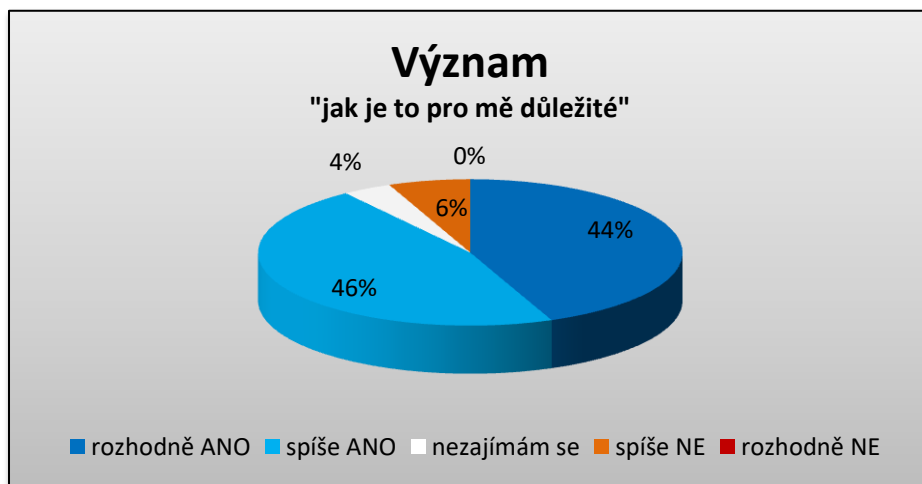
Tabulka 24: Souhrnné výsledky dotazníku v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní četnosti	Celkově														
	Význam					Realita					Význam vs. Realita				
	++	+	Ø	-	--	++	+	Ø	-	--	++	+	Ø	-	--
Otázka č. 1	35	37	3	5	0	0	30	12	28	13	-35	-7	+9	+23	+13
Otázka č. 2	49	31	3	0	0	10	51	3	10	10	-39	+20	0	+10	+10
Otázka č. 3	57	21	2	2	0	13	37	6	21	7	-44	+16	+4	+19	+7
Otázka č. 4	49	22	8	2	1	1	24	12	25	22	-48	+2	+4	+23	+21
Otázka č. 5	42	32	3	3	0	8	24	6	27	19	-34	-8	+3	+24	+19
Otázka č. 6	43	31	3	3	1	4	33	6	28	12	-39	+2	+3	+25	+11
Otázka č. 7	34	33	7	3	4	6	33	7	22	16	-28	0	0	+19	+12
Otázka č. 8	33	36	7	5	0	6	25	11	25	16	-27	-11	+4	+20	+16
Otázka č. 9	20	43	10	8	0	3	30	18	22	11	-17	-13	+8	+14	+11
Otázka č. 10	56	23	2	1	0	32	25	9	9	9	-24	+2	+7	+8	+9
Otázka č. 11	57	22	2	1	0	40	27	4	6	6	-17	+5	+2	+5	+6
Otázka č. 12	37	27	7	7	0	12	27	12	14	15	-25	0	+5	+7	+15
Otázka č. 13	37	27	9	5	1	1	7	19	30	23	-36	-20	+10	+25	+22
Otázka č. 14	47	30	2	2	0	9	28	6	22	18	-38	-2	+4	+20	+18
Otázka č. 15	40	36	4	0	1	14	27	8	22	13	-26	-9	+4	+22	+12
Otázka č. 16	26	34	15	6	0	9	27	17	22	9	-17	-7	+2	+16	+9

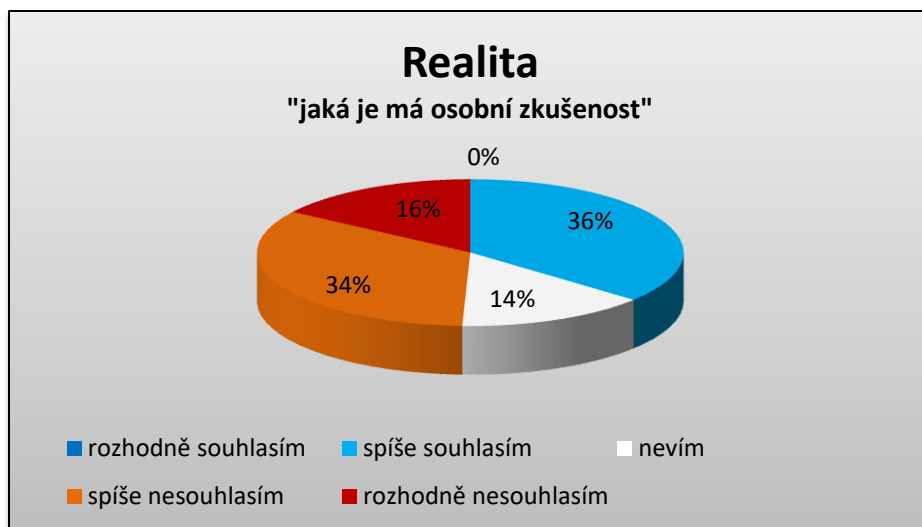
*červeně označené hodnoty vyjadřují největší úbytek a modře označené hodnoty naopak největší přírůst daných odpovědí v rámci porovnání kategorií významu a reality

Ze získaných odpovědí lze vypožorovat zřejmou tendenci určité nespokojenosti se skutečným stavem, který panuje ve společnosti v porovnání s důležitostí dané problematiky a to v rámci všech otázek.

1) Vize, strategie a hodnoty společnosti, pro kterou pracuji, jsou mi známy.



Graf 17: Význam – vize, strategie a hodnoty společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)



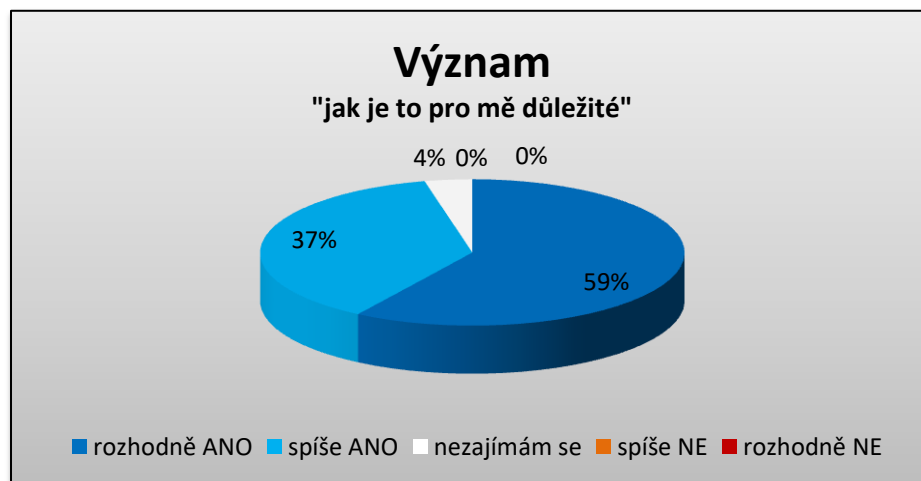
Graf 18: Realita – vize, strategie a hodnoty společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Naprostá většina zaměstnanců považuje znalost vize, strategie a hodnot společnosti za důležitou. Nicméně skutečnost je o poznání horší a celá polovina zaměstnanců význam těchto pojmů ve spojitosti s touto společností reálně nezná. Nejvíce alarmujícím faktem však zůstává, že žádný z respondentů neodpověděl možností "rozhodně souhlasím", což indikuje neschopnost společnosti komunikovat a sdílet informace směrem k zaměstnancům.

Doporučení: Jednou z možností je lepší zakomponování vize, strategie a hodnot společnosti na jejich webových stránkách, tak aby tyto informace byly k dispozici široké veřejnosti včetně jejich zaměstnanců. Dále by se měly lépe komunikovat důležité a podstatné informace a budoucí prognózy směrem od nadřízeného k podřízeným.

Hodnocení dotazníku v oblasti náplně práce a pracovních podmínek

2) Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.



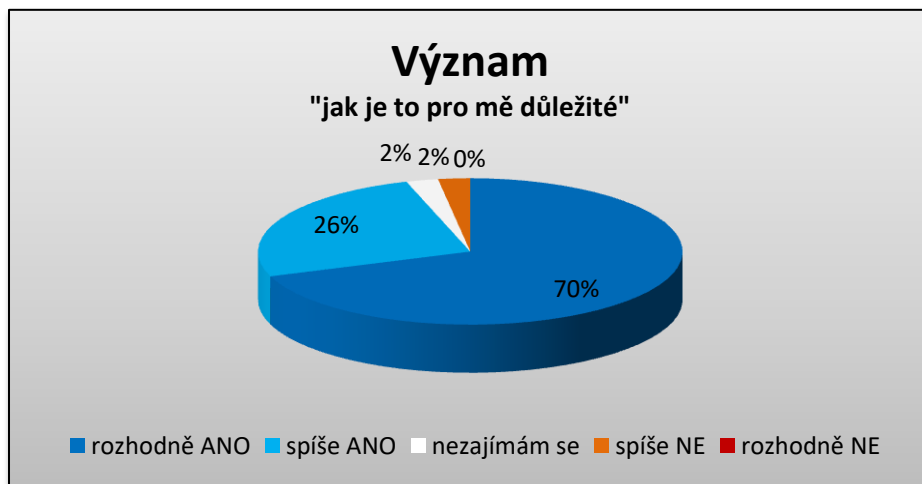
Graf 19: Význam – prostředí a pracovní podmínky (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Prostředí a pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci mají pracovat, jsou považovány za jednu z nejdůležitějších faktorů. V tomto ohledu si vede společnost velmi dobře. Vyplývá to ze skutečnosti, že dvě třetiny zaměstnanců odpovědělo kladně.



Graf 20: Realita – prostředí a pracovní podmínky (Zdroj: vlastní zpracování)

3) Komunikace v našem kolektivu je uvolněná, o všem důležitém se mluví otevřeně.



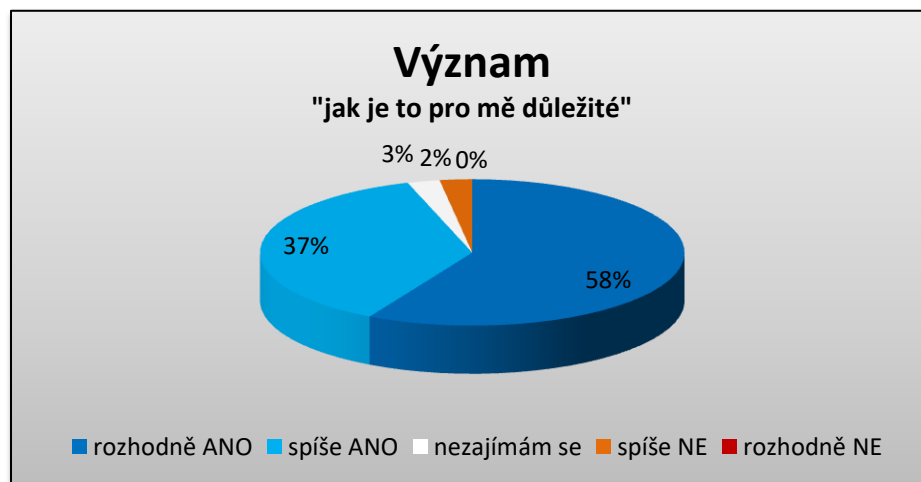
Graf 21: Význam – komunikace v kolektivu (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Jedná se o další faktor, který je nedílnou součástí pracovního prostředí, což je potvrzeno opět vysokým podílem kladných odpovědí. Z grafu č. 9 je patrné, že lze ale dost pravděpodobně nalézt i témata, o kterých se otevřeně nemluví. Nejedná se ovšem o nic nezvyklého a většina zaměstnanců bere komunikaci v kolektivu jako bezproblémovou.



Graf 22: Realita – komunikace v kolektivu (Zdroj: vlastní zpracování)

14) Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů.



Graf 23: Význam – včasnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)

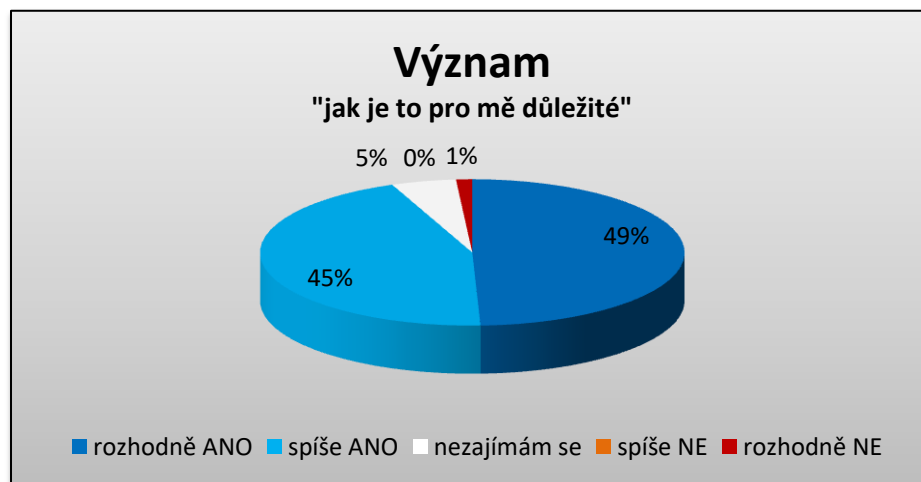


Graf 24: Realita – včasnost informací (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Jak už z logiky věci vyplývá, tak není možné efektivně pracovat, pokud zaměstnanci nemají možnost pracovat s aktuálními informacemi. Tento problém se pak přenáší na celou společnost, která tak nefunguje optimálně. Z grafu č. 11 vyplývá, že by se tato problematika měla začít řešit, jelikož zhruba polovina zaměstnanců je toho názoru, že dostává potřebné informace k plnění svých povinností opožděně. Tahle skutečnost může vést ke zvyšování tlaku na zaměstnance. Ti pak mohou více chybovat, začnou být nespokojení nebo nebudou odvádět stoprocentní práci.

Doporučení: Je potřeba si pevně vymezit pravidla, jakožto určování deadlinů, případné sankce za jejich nedodržení, lepší rozvržení práce mezi jednotlivými zaměstnanci nebo zpřesnění predikcí a plánování pracovních úkolů.

15) Rychlost a organizace práce mi vyhovuje.



Graf 25: Význam – rychlost a organizace práce (Zdroj: vlastní zpracování)

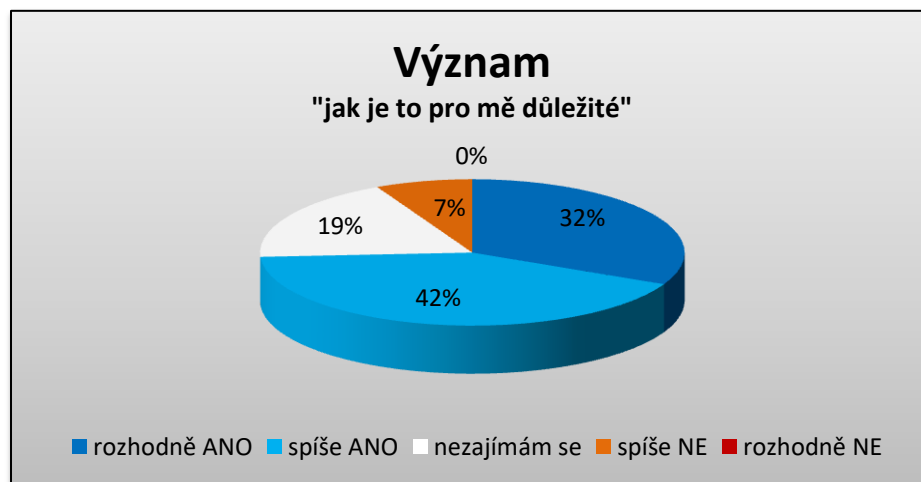


Graf 26: Realita – rychlost a organizace práce (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Bez potřebné a adekvátní organizace činností hrozí nejenom neefektivní a pomalá práce, ale přibývá i zbytečná práce navíc. Necelá polovina respondentů není zcela spokojena s organizací, která aktuálně funguje ve společnosti.

Doporučení: Tato otázka je úzce spojena s předešlou otázkou ohledně včasnosti potřebných informací. V momentě kdy si budou zaměstnanci schopni na základě přijatých informací a požadavků plnit jejich pracovní úkoly, pak budou schopni si lépe rozvrhnout práci, čímž se docílí lepší organizace. Navrhnul bych přenechání určité zodpovědnosti za rozvržení práce přímo na zaměstnancích, kteří ji mají vykonat. Tím by se mohl eliminovat efekt, kde nadřízený určuje prioritní úkoly a formu jejich vykonání, aniž by byl přesvědčen, že se jedná o nejefektivnější přístup k zadané práci.

16) *Svým známým bych hrdě sdělil/a a doporučil/a tuto firmu jako dobré pracovní místo.*



Graf 27: Význam – doporučení pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Tato otázka je specifická množstvím odpovědí, u kterých zaměstnanci úplně nevědí co odpovědět. Na grafu č. 15 je vidět zhruba rovnoměrné rozdělení odpovědí.

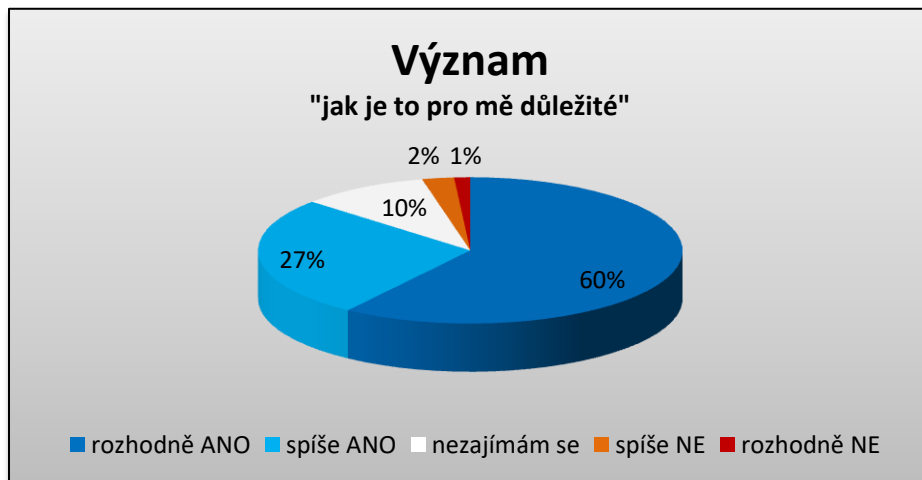


Graf 28: Realita – doporučení pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení: Externě lze zcela určitě zvýšit povědomí o společnosti formou marketingových akcí či prostřednictvím zkvalitnění webových stránek. Interně se pak jedná především o spokojenost zaměstnanců, což je spojeno s adekvátním finančním ohodnocením, s příjemným prostředím, s formou nabízených benefitů, s možností osobního rozvoje apod.

Hodnocení dotazníku v oblasti odměňování

4) Odměňování je systematické v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.



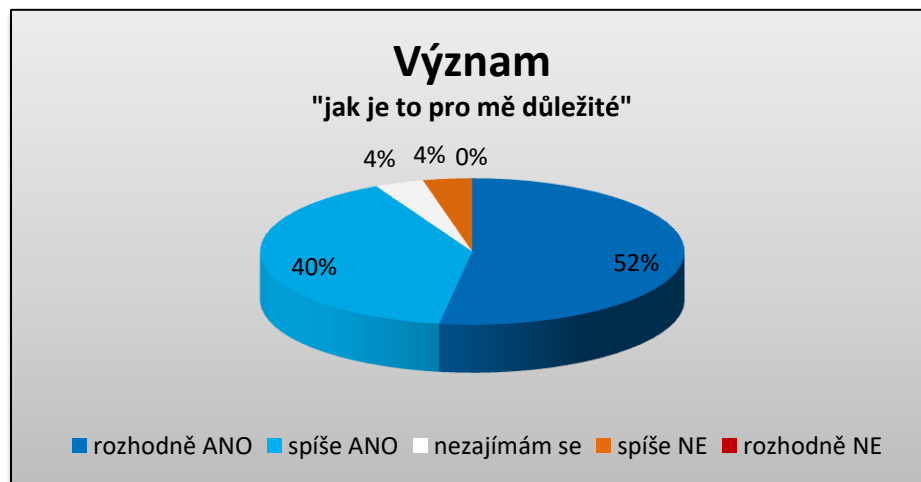
Zjištění: Více než polovina zaměstnanců nepovažuje systém odměňování za objektivní a spravedlivý. Z porovnání nematného a hmotného odměňování vyplývá, že jsou respondenti nespokojeni zhruba na stejné úrovni. Lze tedy usoudit, že každému se ne/líbí něco jiného a kombinací těchto faktorů pak dochází k takto vysoké nespokojenosti v rámci této otázky.

Graf 29: Význam – objektivní odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 30: Realita – objektivní odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)

5) Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.



Graf 31: Význam – odměňování a motivace (Zdroj: vlastní zpracování)

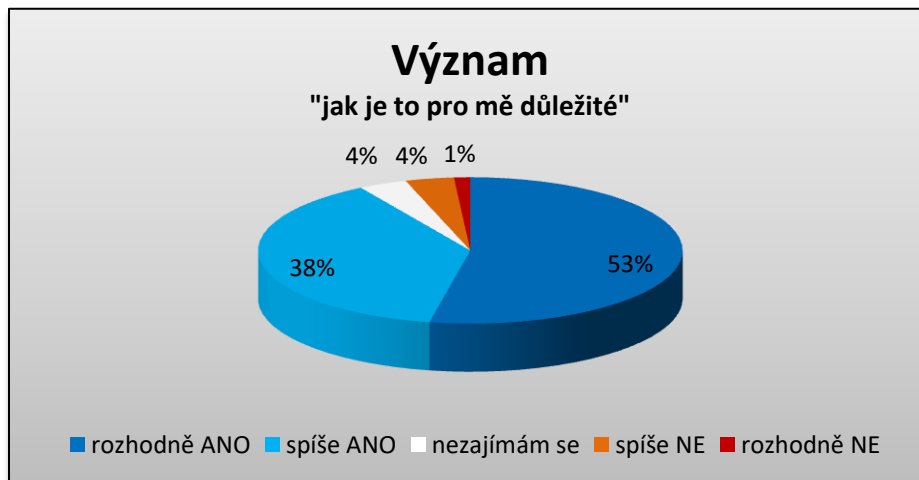
Zjištění: Více než polovina respondentů postrádá motivaci ve spojitosti se systémem odměňování. Není tak vyvíjen tlak na zlepšování se v pracovních výkonech a mnoho zaměstnanců ve své práci tím pádem stagnuje.



Graf 32: Realita – odměňování a motivace (Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení: Formy odměňování ve společnosti určitým způsobem dobře fungují. Nejsou pouze vhodně propojeny s motivací zaměstnanců. Společnost by měla nastavit jasně dané pravidla pro systém odměňování za vykonanou práci. Pokud zaměstnanci nemají určité záruky, pak se budou jen těžko motivovat ke zlepšení svých pracovních výkonů.

6) *Jsem spokojen/a se svým finančním ohodnocením.*



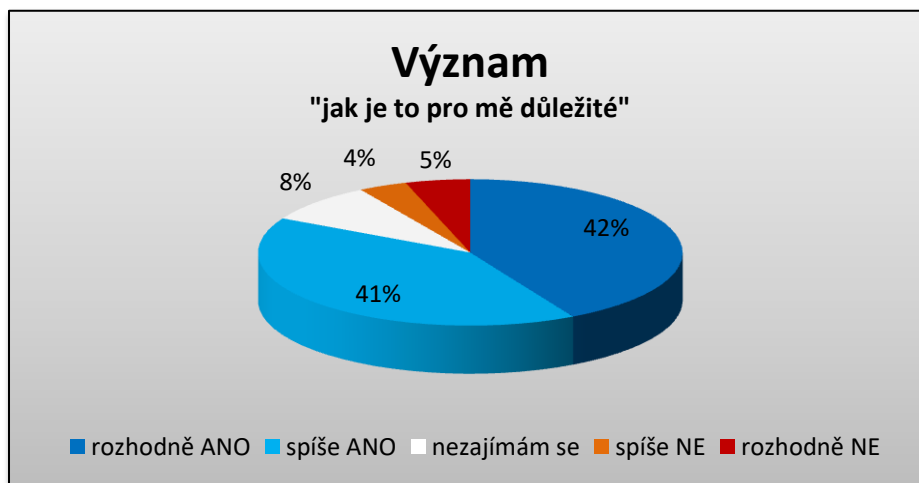
Graf 33: Význam – finanční ohodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 34: Realita – finanční ohodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Tento ukazatel se jeví relativně vyváženě. Najdou se tací, kteří nejsou spokojeni a naopak. Převažuje tedy celkový pozitivní dojem z oblasti hodnocení finančního ohodnocení.

7) Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění (pochvala vedoucího, vzdělání, atd.).



Graf 35: Význam – nehmotné ocenění (Zdroj: vlastní zpracování)

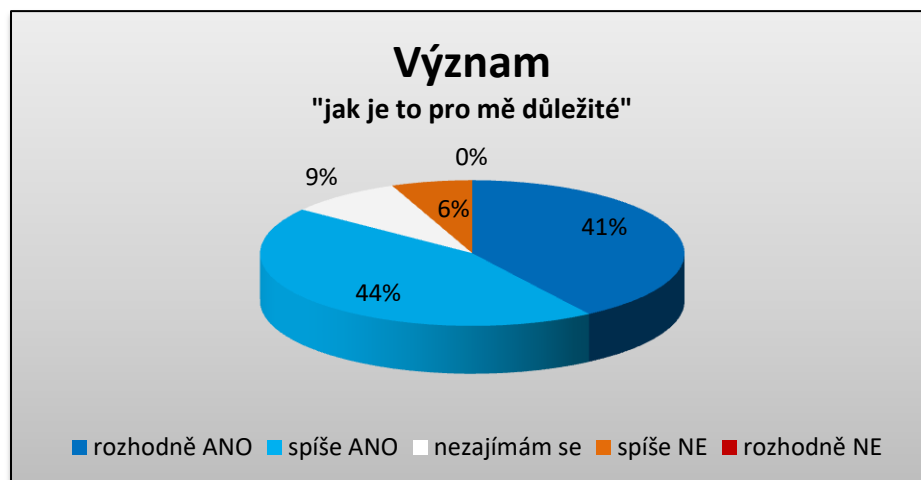
Zjištění: Opět se reálně pohybujeme ve vyrovnaném měřítku. Tato otázka do jisté míry souvisí s konkrétními pracovními pozicemi a konkrétními nadřizenými. Tito nadřízení pak mají většinou čistě ve svých rukou formu a pravidelnost nehmotné pochvaly. Společnost jako taková obecně nabízí přiměřené množství nehmotných ocenění.



Graf 36: Realita – nehmotné ocenění (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení dotazníku v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje

8) Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace.



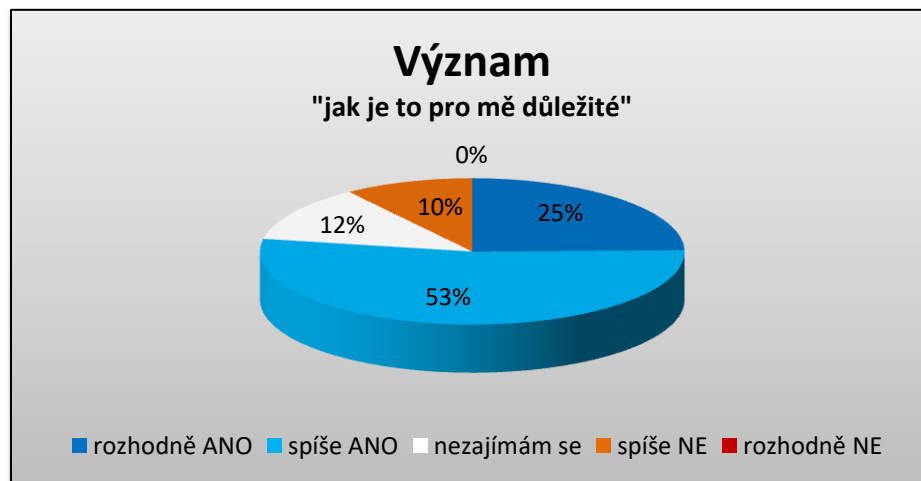
Graf 37: Význam – rozšiřování znalostí (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Rovná polovina z dotázaných respondentů je přesvědčena, že si už nerozšiřuje své znalosti. To však může být zapříčiněno i druhem práce, který zaměstnanci vykonávají, a která není spojena s jejich specializací. Naneštěstí existuje i varianta, kdy zaměstnanci vykonávají různé druhy práce dle aktuální potřeby, ale jedná se o činnosti, které nejsou v jejich základním popisu práce.

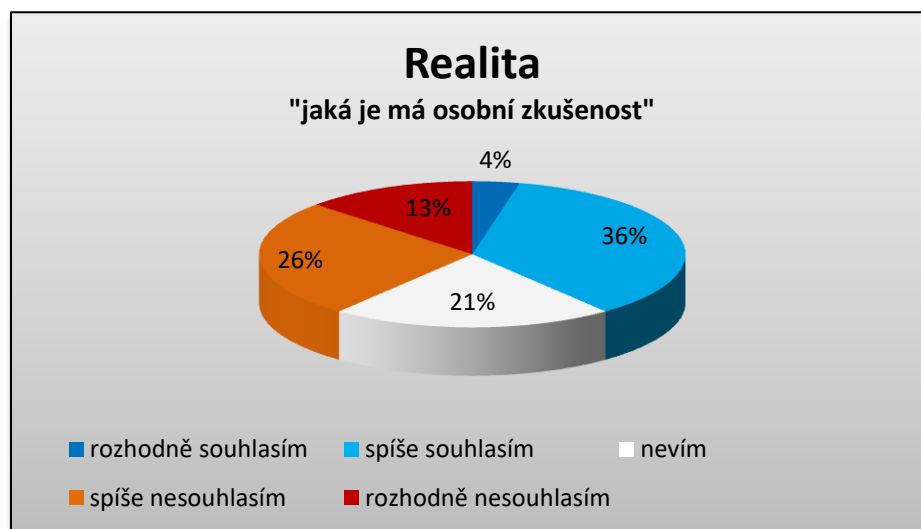


Graf 38: Realita – rozšiřování znalostí (Zdroj: vlastní zpracování)

9) *Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.*



Graf 39: Význam – nápady a návrhy (Zdroj: vlastní zpracování)



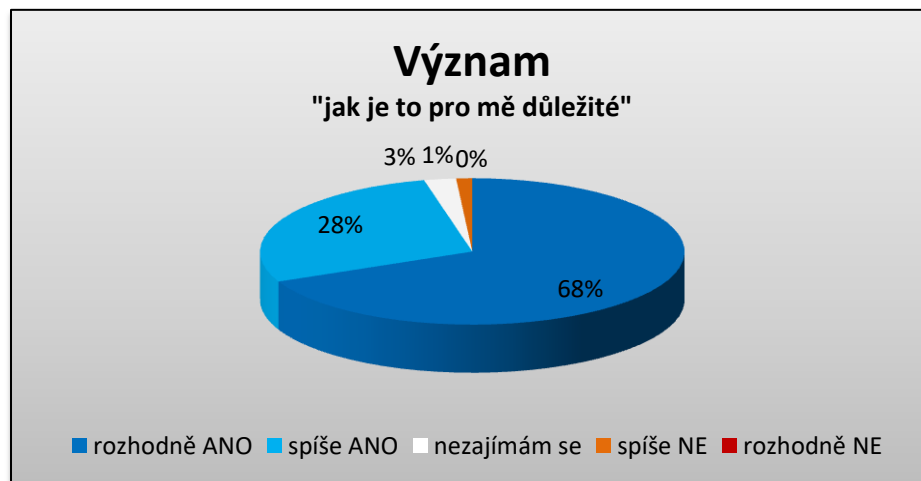
Graf 40: Realita – nápady a návrhy (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Jedná se o otázku, která představuje nejmenší význam z pohledu zaměstnanců a pracovního procesu. Přesto považují dvě třetiny lidí za vhodné, aby byly jejich nápady a návrhy přinejmenším vyslyšeny. Vcelku velké procento odpovědí je neutrálních, což souvisí s iniciativou zaměstnanců, která mnohým chybí.

Doporučení: Nadřízení by měli podporovat zaměstnance v jejich schopnosti iniciovat nové nápady či návrhy. Pokud se tak stane, pak je nesmírně důležitá zpětná vazba. Jestliže za sebou zaměstnanec uvidí kus odvedené práce a zároveň se o jeho nápadu dozvědí ostatní kolegové, pak se příště možná i ostatní zapojí do tohoto procesu.

Vyhodnocení dotazníku v oblasti hodnocení zaměstnanců

10) S jednáním nadřízeného vůči sobě i spolupracovníkům jsem spokojen/a.



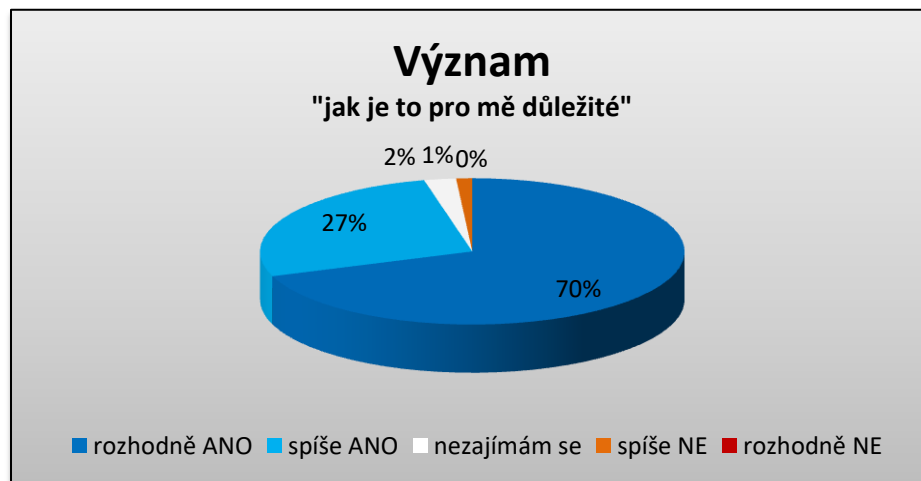
Graf 41: Význam – jednání nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Tato otázka dopadla velmi dobře. Většina zaměstnanců kladně ohodnotila přístup svého nadřízeného k sobě a spolupracovníkům. Lze usoudit, že je společnost v rámci udržování dobrých sociálních vztahů na vysoké úrovni.



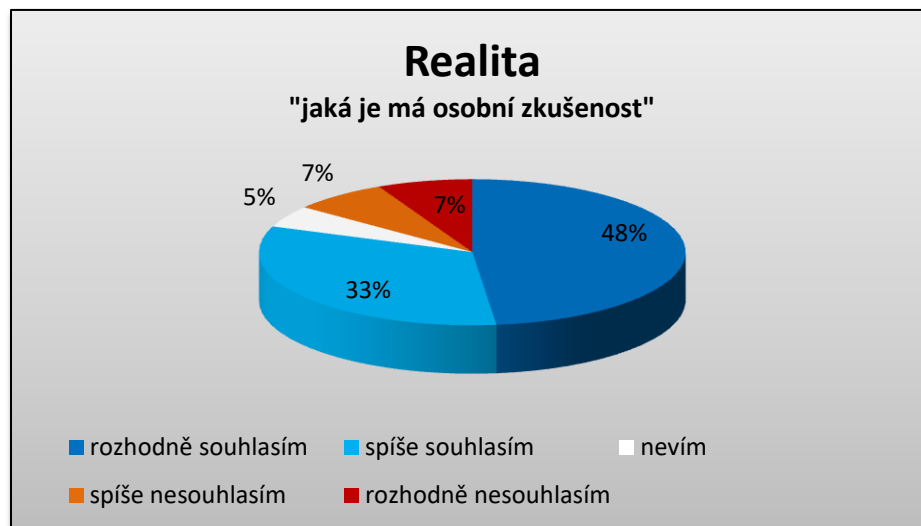
Graf 42: Realita – jednání nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

11) Mohu se svým nadřízeným otevřeně mluvit o svých nápadech a problémech.



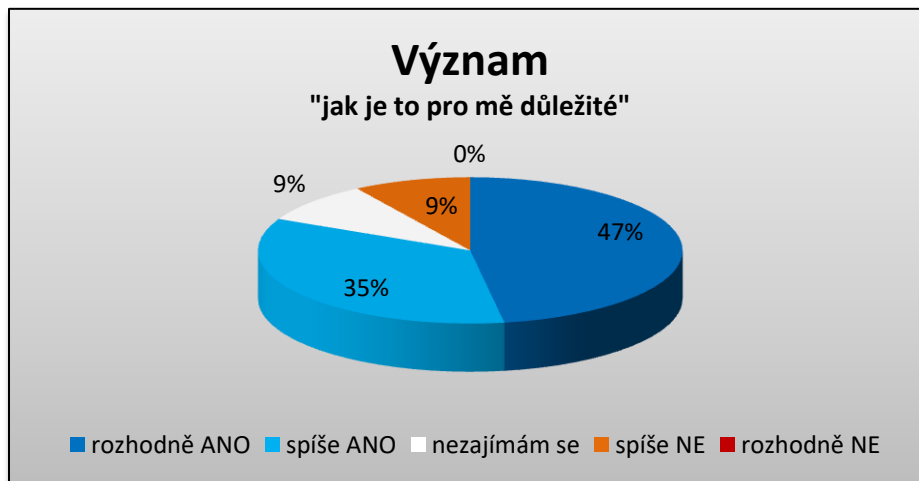
Graf 43: Význam – otevřenost diskuze (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Tato otázka navazuje na předchozí a dokládá tak spokojenost zaměstnanců s přístupem svých nadřízených. Naprostá většina z nich je přesvědčena, že může otevřeně promluvit o záležitostech, které mají na srdci. Jedná se o pozitivní a silnou stránku společnosti.



Graf 44: Realita – otevřenost diskuze (Zdroj: vlastní zpracování)

12) Jsem spokojen/a se schopností nadřízeného motivovat k vyšším výkonům.



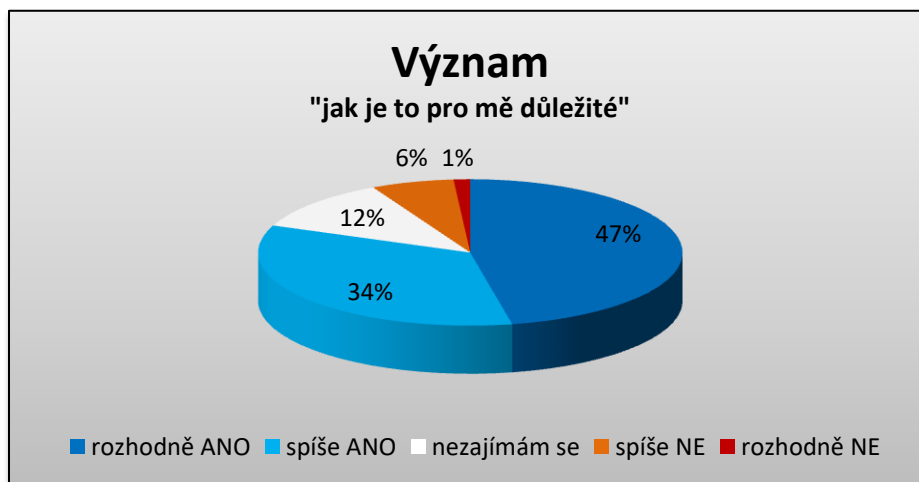
Graf 45: Význam – motivace nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Z odpovědí vyplývá, že nadřízení mají v této otázce zkušenosti a jejich schopnosti motivovat jsou obstojné. Osobní přístup hraje důležitou roli v motivaci zaměstnanců.



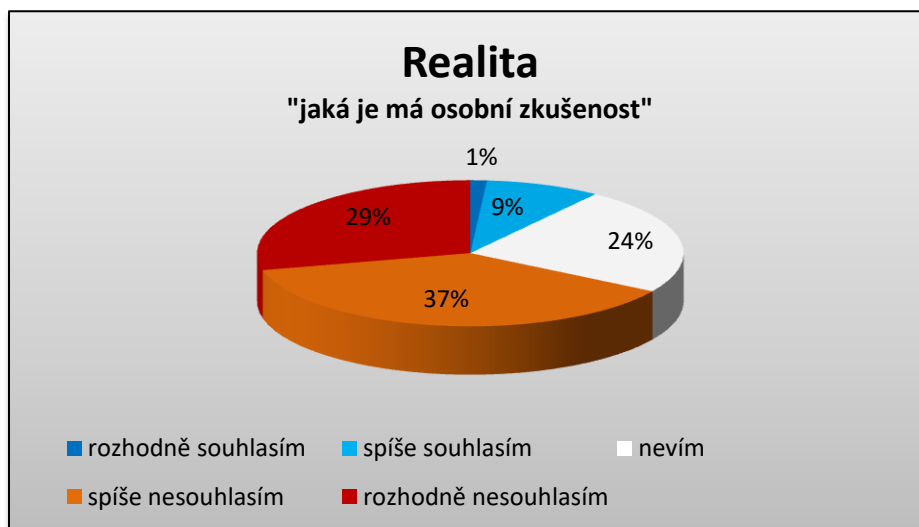
Graf 46: Realita – motivace nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

13) Jsem spokojen/a se schopností vrcholového managementu řídit náš podnik.



Graf 47: Význam – vrcholový management (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění: Tato otázka dopadla s přehledem jako nejhůře hodnocená. Rovné dvě třetiny zaměstnanců jsou nespokojeny s vrcholovým managementem, čtvrtina respondentů nemá na tuto otázku názor a pouhých 10 % všech dotázaných považuje schopnosti managementu řídit podnik za uspokojující.



Graf 48: Realita – vrcholový management (Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení: Otázka zní, zda jsou zaměstnanci seznámeni s prací a vizí vrcholového managementu. Řešením je lepší komunikace a vyjasnění si budoucích otázek ohledně fungování společnosti.

Tabulka 25: Výsledky dotazníku v oblasti kancelářských pozic v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní četnosti	Kancelář														
	Význam					Realita					Význam vs. Realita				
	++	+	Ø	-	--	++	+	Ø	-	--	++	+	Ø	-	--
Otázka č. 1	26	29	2	1	0	0	19	8	24	7	-26	-10	+6	+23	+7
Otázka č. 2	41	18	0	0	0	6	36	3	8	6	-35	+18	+3	+8	+6
Otázka č. 3	49	9	0	1	0	10	30	3	14	2	-39	+21	+3	+13	+2
Otázka č. 4	41	16	2	0	0	1	17	10	16	15	-40	+1	+8	+16	+15
Otázka č. 5	32	24	2	1	0	4	17	5	18	15	-28	-7	+3	+17	+15
Otázka č. 6	33	22	2	2	0	4	23	5	24	3	-29	+1	+3	+22	+3
Otázka č. 7	30	23	4	2	0	5	24	4	18	8	-25	+1	0	+16	+8
Otázka č. 8	29	28	1	1	0	4	18	5	22	10	-25	-10	+4	+21	+10
Otázka č. 9	15	37	5	2	0	2	25	12	15	5	-13	-12	+7	+13	+5
Otázka č. 10	41	17	0	1	0	22	19	8	4	6	-19	+2	+8	+3	+6
Otázka č. 11	42	16	0	1	0	27	20	3	5	3	-15	+4	+3	+4	+3
Otázka č. 12	28	21	4	3	0	7	21	8	11	9	-21	0	+4	+8	+9
Otázka č. 13	31	21	6	0	0	0	6	14	20	18	-31	-15	+8	+20	+18
Otázka č. 14	38	19	1	1	0	4	15	6	19	15	-34	-4	+5	+18	+15
Otázka č. 15	27	29	2	0	1	5	18	4	20	12	-22	-11	+2	+20	+11
Otázka č. 16	21	21	13	4	0	6	17	13	16	7	-15	-4	0	+12	+7

*červeně označené hodnoty vyjadřují největší úbytek a modře označené hodnoty naopak největší přírůst daných odpovědí v rámci porovnání kategorií významu a reality

Ze získaných odpovědí můžeme vyčíst, že pracovní podmínky, prostředí a komunikace v kolektivu jsou silnou stránkou zaměstnanců na kancelářských pozicích. S tím souvisí i spokojenost se svými nadřízenými, konkrétně otevřenost a jejich jednání. Tyhle otázky se nejvíce liší od odpovědí respondentů z oblasti výroby.

Tabulka 26: Výsledky dotazníku v oblasti výroby v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní četnosti	Výroba														
	Význam					Realita					Význam vs. Realita				
	++	+	Ø	-	--	++	+	Ø	-	--	++	+	Ø	-	--
Otázka č. 1	9	8	0	4	0	0	11	4	4	6	-9	+3	+4	0	+6
Otázka č. 2	8	13	0	0	0	4	15	0	2	4	-4	+2	0	+2	+4
Otázka č. 3	8	12	0	1	0	3	7	3	7	5	-5	-5	+3	+6	+5
Otázka č. 4	8	6	4	2	1	0	7	2	9	7	-8	+1	-2	+7	+6
Otázka č. 5	10	8	0	2	0	4	7	1	9	4	-6	-1	+1	+7	+4
Otázka č. 6	10	9	0	1	1	0	10	1	4	9	-10	+1	+1	+3	+8
Otázka č. 7	4	10	2	1	4	1	9	3	4	8	-3	-1	+1	+3	+4
Otázka č. 8	4	8	5	4	0	2	7	6	3	6	-2	-1	+1	-1	+6
Otázka č. 9	5	6	4	6	0	1	5	6	7	6	-4	-1	+2	+1	+6
Otázka č. 10	15	6	0	0	0	10	6	1	5	3	-5	0	+1	+5	+3
Otázka č. 11	15	6	0	0	0	13	7	1	1	3	-2	+1	+1	+1	+3
Otázka č. 12	9	6	2	4	0	5	6	4	3	6	-4	0	+2	-1	+6
Otázka č. 13	6	6	1	5	1	1	1	5	10	5	-5	-5	+4	+5	+4
Otázka č. 14	9	11	0	1	0	5	13	0	3	3	-4	+2	0	+2	+3
Otázka č. 15	13	7	1	0	0	9	9	4	2	1	-4	+2	+3	+2	+1
Otázka č. 16	5	13	1	2	0	3	10	4	6	2	-2	-3	+3	+4	+2

*červeně označené hodnoty vyjadřují největší úbytek a modře označené hodnoty naopak největší přírůst daných odpovědí v rámci porovnání kategorií významu a reality

V rámci odpovědí zaměstnanců výroby stojí za zmínku především otázka rychlosti a organizace práce. V tomto ohledu jsou zaměstnanci výroby spokojenější a navyklejší na druh rutinní práce. Naopak v porovnání se zaměstnanci kancelářských pozic, kteří se v této jediné otázce ohledně organizace práce vyjádřili negativněji.

Příloha II: Účetní výkazy

ROZVAHA		2011	2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	266 862	300 014	342 234	340 964	460 203	493 882
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	113 777	122 202	108 984	128 410	220 967	227 890
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 749	2 996	4 102	22 486	33 664	35 228
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	1 751	3 683	2 977	2 271
3.	Software	0	0	312	215	119	114
4.	Ocenitelná práva	0	1 032	854	676	497	499
5.	Goodwill	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh.nehmotný majetek	1 749	1 964	1 185	17 912	30 071	32 344
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	85 897	90 734	81 166	74 732	67 629	63 026
B.II. 1.	Pozemky	3 515	3 515	3 515	3 515	3 514	3 514
2.	Stavby	61 446	59 143	56 502	52 927	49 479	46 030
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	13 386	10 973	13 507	13 499	9 717	8 981
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 658	1 438	1 217	997	2 714	2 122
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	2 447	12 591	3 841	121	482	1 086
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	60	0	1 519	0	695
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	3 445	3 014	2 584	2 154	1 723	1 293
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	26 131	28 472	23 716	31 192	119 674	129 636
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	317	613	8 342	13 974	92 279	101 691
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	25 814	27 859	15 374	17 218	17 666	17 562
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	9 729	10 383
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	150 193	174 827	230 215	180 115	214 285	246 723
C.I.	Zásoby	69 652	86 652	74 588	75 120	89 587	113 450

C.I.							
1.	Materiál	17 450	23 445	18 787	24 508	36 146	32 788
2.	Nedokončená výroba a polotovary	179	172	299	1 542	2 145	361
3.	Výrobky	22 022	24 078	15 977	13 184	19 353	16 635
4.	Zvířata	0	0	0	0	0	0
5.	Zboží	27 045	36 039	37 491	35 015	25 053	58 033
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	2 956	2 918	2 034	871	6 890	5 633
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	409	1 026	570	328	207	860
C.II.	Pohledávky z obchodních vztahů	409	1 026	570	328	207	0
1.							
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	65 529	80 131	135 271	75 304	118 969	124 219
C.III.	Pohledávky z obchodních vztahů	64 843	66 032	123 218	69 272	113 696	103 921
1.							
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	7 064	2 742	1 053	3 456	5 956
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0	0	8 550
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	556	574	390	613	771	5 216
8.	Dohadné účty aktivní	0	1 905	1 683	1 933	425	232
9.	Jiné pohledávky	130	4 556	7 238	2 433	621	344
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	14 603	7 018	19 786	29 363	5 522	775
C.IV.	Peníze	331	324	470	566	222	248
1.							
2.	Účty v bankách	14 272	6 694	19 316	28 797	4 211	7 171
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	1 089	775
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	2 892	2 985	3 035	32 439	24 951	19 269
D.I.	Náklady příštích období	2 892	2 985	3 035	32 439	24 951	19 269
1.							
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0

ROZVAHA		2011	2012	2013	2014	2015	2016
	PASIVA CELKEM	266 862	300 014	342 234	340 964	460 203	493 882
A.	Vlastní kapitál	207 863	195 839	199 001	213 465	226 505	237 508
A.I.	Základní kapitál	167 872	167 872	167 872	167 872	167 872	167 872
A.I. 1.	Základní kapitál	167 872	167 872	167 872	167 872	167 872	167 872
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	-2 093	-3 776	-12 016	-10 069	-11 141	-14 954
A.II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-2 093	-3 776	-12 016	-10 069	-11 141	-14 954
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 903	2 837	3 294	0	0	0
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond	1 903	2 837	3 294	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	21 500	19 777	19 449	19 449	28 262	39 774
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	21 500	19 777	19 449	19 449	28 262	39 774
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	18 681	9 129	20 402	36 213	41 512	44 816
B.	Cizí zdroje	58 999	104 175	143 233	127 499	233 698	256 374
B.I.	Rezervy	1 771	3 295	3 328	7 972	4 364	14 559
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na kursové ztráty	0	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
4.	Rezerva na daň z příjmů	1 465	0	1 131	5 442	3 504	12 202
5.	Ostatní rezervy	306	3 295	2 197	2 530	860	2 357
B.II.	Dlouhodobé závazky	4	0	0	0	270	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky - účetní jednotka pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0

8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	4	0	0	0	270	0
B.III.	Krátkodobé závazky	47 664	63 754	96 584	71 173	155 883	241 815
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	32 844	51 123	77 618	58 382	102 611	111 846
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	2 711	0	0
3.	Závazky - účetní jednotka pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	27 400	30 000
5.	Závazky k zaměstnancům	2 959	2 712	3 447	2 490	2 966	2 770
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 850	1 639	1 697	1 382	1 687	1 588
7.	Stát - daňové závazky a dotace	665	3 009	4 727	3 036	346	507
8.	Přijaté zálohy	1 199	727	4 435	1 150	12 174	15 099
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	8 011	4 382	4 520	1 813	8 520	10 429
11.	Jiné závazky	136	162	140	209	179	321
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	9 560	37 126	43 321	48 354	73 181	69 255
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	9 560	37 126	43 321	48 354	73 181	69 255
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty		2011	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	57 126	92 718	117 132	126 178	156 498	204 247
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	40 850	69 586	83 269	83 840	107 250	137 041
+	Obchodní marže	16 276	23 132	33 863	42 338	49 248	67 206
II.	Výkony	179 826	176 526	172 269	188 618	218 416	219 140
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	174 212	173 365	179 445	188 130	209 108	218 861
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 614	3 154	-7 176	488	9 308	1 162
3.	Aktivace	0	7	0	0	0	-883
B.	Výkonová spotřeba	102 463	113 600	111 373	108 447	138 436	138 265
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	58 684	71 609	60 253	69 601	95 291	86 441
B. 2.	Služby	43 779	41 991	51 120	38 846	43 145	51 824
+	Přidaná hodnota	93 639	86 058	94 759	122 509	129 228	148 081
C.	Osobní náklady	54 451	58 444	61 768	55 945	62 158	62 220
C. 1.	Mzdové náklady	39 439	42 414	45 375	40 829	45 273	44 871
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13 394	14 312	14 627	13 519	15 070	15 074
C. 4.	Sociální náklady	1 618	1 718	1 766	1 597	1 815	2 275
D.	Daně a poplatky	2 145	5 834	6 363	7 247	8 082	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 783	7 801	8 008	9 428	9 860	9 235
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 816	1 401	2 384	2 640	6 233	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	343	450	7	33	1 153	62
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	1 473	951	2 377	2 607	5 080	3 280
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 579	483	1 813	1 996	4 856	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	540	0	0	0	208	0
2.	Prodaný materiál	1 039	483	1 813	1 996	4 648	2 756
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	2 014	609	3 850	-394	-3 441	
IV.	Ostatní provozní výnosy	266	1 808	393	1 878	1 681	3 377
H.	Ostatní provozní náklady	4 564	2 861	2 903	7 957	3 757	16 617
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	23 185	13 235	12 831	44 848	51 870	57 611
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	5 594	0	11 551	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	3 726	0	9 893	0

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	1 771	7 335	2 421	1 683	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	1 771	7 335	2 421	1 683	1 400
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	2	1	1	1	1	655
N.	Nákladové úroky	229	527	957	1 594	1 170	1 133
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 457	4 607	12 566	2 491	5 098	2 738
O.	Ostatní finanční náklady	8 901	7 842	9 320	3 736	8 055	5 326
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-671	-1 990	11 493	-417	-785	-1 666
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	3 833	2 116	3 922	8 218	9 573	11 129
Q. 1.	Splatná	4 155	2 120	3 922	8 218	9 303	12 260
2.	odložená	-322	-4	0	0	270	-1 131
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	18 681	9 129	20 402	36 213	41 512	44 816
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
S. 1.	Splatná	0	0	0	0	0	0
2.	odložená	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	18 681	9 129	20 402	36 213	41 512	44 816
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	22 514	11 245	24 324	44 431	51 085	55 945

Příloha III: Výpočet ukazatele EVA

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je finanční ukazatel, který má za úkol měřit zhodnocení bohatství pro majitele a věřitele společnosti. Na základě účetního modelu využívaným Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR můžeme tento ukazatel vypočítat následovně:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

ROE	– rentabilita vlastního kapitálu
r_e	– náklady na vlastní kapitál
VK	– vlastní kapitál

Pro výpočet ukazatele EVA je nezbytné vypočítat náklady na vlastního kapitálu (r_e) dle metodiky INFA následovně:

$$r_e = \frac{WACC \times \frac{UZ}{A} - (1 - d) \times \frac{U}{BU + O} \times (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

r_e	– náklady na vlastní kapitál
WACC	– vážený průměr nákladů na kapitál
UZ	– úplatné zdroje (tj. vlastní kapitál + bankovní úvěry + dluhopisy)
A	– celková aktiva
d	– daňová sazba
U	– nákladové úroky
BU	– bankovní úvěry
O	– dluhopisy
VK	– vlastní kapitál

K výpočtu nákladů na vlastního kapitálu (r_e) je třeba vypočítat vážený průměr nákladů na kapitál dle vzorce:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{pod} + r_{fin}$$

r_f	– bezriziková sazba
r_{LA}	– riziková přírážka za velikost podniku
$r_{podnikatelské}$	– riziková přírážka za podnikatelské riziko
$r_{FinStab}$	– riziková přírážka za finanční stabilitu

Níže uvedená tabulka obsahuje dílčí výsledky a získané hodnoty z účetních výkazů vybrané společnosti a též hodnoty získané z Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Veškeré výpočty a použité hodnoty byly provedeny v souladu se stavebnicovou metodou na základě ratingového modelu INFA, která používá MPO. V tabulce jsou uvedeny hodnoty ukazatele EVA v letech 2011 až 2016.

Tabulka 27: Dílčí výpočty ukazatele EVA Vlastní zpracování (Zdroj: www.mpo.cz)

Měřítko	Zjištěné a vypočtené hodnoty					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EVA v tis. Kč	3430	-8930	-20875	-24506	-18958	-9168
Spread ROE – r_e	1,65%	-4,56%	-10,49%	-11,48%	-8,37%	-3,86%
Vlastní kapitál v tis. Kč	207 863	195 839	199 001	213 465	226 505	237 508
r_f	3,79%	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%	0,48%
$r_{FinStab}$	0,00%	0,00%	0,06%	0,00%	5,68%	9,74%
r_{LA}	4,60%	4,55%	4,52%	4,46%	4,34%	4,31%
r_{pod}	2,22%	2,27%	2,19%	2,20%	2,23%	3,13%
WACC	10,61%	9,13%	9,04%	8,24%	12,82%	17,66%

Příloha IV: Produktivita práce

Fond pracovní doby:

Fond pracovní doby

$$= \text{výrobní pracovníci} \times \text{počet směn za měsíc} \times \text{počet hodin}$$

$$\text{Fond pracovní doby} = 39 \times 21 \times 8 = 6\,552 \left[\frac{\text{hod}}{\text{měsíc}} / \text{pracovník} \right]$$

Produktivita práce:

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{měsíční výnosy}}{\text{fond pracovní doby}} \text{ [Kč/hod]}$$

$$\text{Produktivita práce} = \frac{30\,977\,583/12}{6\,552} = 4\,728 \text{ [Kč/hod]}$$

Zvýšení produktivity práce ze 4 728 Kč/hod na navrhovaných rovných 4 800 Kč/hod poslouží jako stanovení rozdílu:

$$4\,800 - 4\,728 = 72 \left[\frac{\text{hod}}{\text{měsíc}} / \text{pracovník} \right]$$

$$72 \times 6\,552 = 471\,744 \text{ Kč} - \text{zvýšení měsíčních výnosů}$$

I nepatrné zvýšením produktivity přinese společnosti zvýšení výnosu v hodnotě skoro půl miliónu korun.

Průměrná mzda:

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\frac{\text{Počet zaměstnanců}}{12}} \text{ [Kč]}$$

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\frac{44\,871\,000}{108}}{12} = 34\,623 \text{ Kč}$$

Příloha V: Neshody a Zmetkovitost

Popis neshody	Datum zjištění	Datum uzavření	Produkt	Množství	Příčina	Vypořádání	Číslo NOPO	Poznámky	Náklady v Kč
Etiketa na tubě neodpovídá schválenému korekturnímu vzoru...	01.04.2016	29.04.2016	Produkt 1	99 ks	Lidský faktor, před tiskem nebyla provedena kontrola se schváleným korekturním vzorem.	Likvidace chybných etiket. Vytisknutí etiket dle schváleného korekturního vzoru, přelepení tub.	13	Bylo vytištěno 100 ks etiket, ale polepeny byly pouze 2 tuby, zbytek tub byl bez etikety....	17
Byla zjištěna špatně zadaná aktivita suroviny v IS Helios. Aktivita byla zadána v jiných jednotkách...	04.04.2016	30.06.2016	Produkt 2	94 ks + 94 ks + 88 ks	Aktivita byla na štítek suroviny pro výrobu zapsána v jiných jednotkách než je uvedeno v PND...	Soupravy jsou funkčně vyhovující. Dodatečné test. na klinických a kontrol. kmenech neprokázalo vliv vyšší koncent. látky...	14p	Produkty jsou v předávání: ABC...	-
Nedodržena expirace roztoku ABC. V ZVŠ byla uvedena expirace roztoku 20 hod.	08.04.2016	20.06.2016	Produkt 3	ABC 26 ks ABC 130 ks	Chybně zadaná expirace roztoku z ABC do ZVŠ. Selhala kontrola ZVŠ ze strany vývoje...	Likvidace obou produktů.	16p		15 597
Činidlo 1 soupravy ABC nelze změřit na platné aplikaci ABC s kontrolními séry...	10.05.2016	08.09.2016	Produkt 4	38 l	Důvodem nevydání výsledku je špatná vyhodnocovací funkce SW u analyzátorů ABC...	Funkčnost činidla 1 byla ověřena změřením na jinou šarži kontroly ABC. Činidlo bude propuštěno na výjimku.	45		-
U mikrotitrační destičky ABC nevyhovuje výsledek funkční zkoušky u mikrojímky...	12.05.2016	29.11.2016	Produkt 5	641 ks	Příčina neshody nenalezena Příčina neshody byla prověřována přípravou vzorku půdy č. 11...	Likvidace - nová příprava	47		35 000

Nevyhovující vizuální funkční zkouška zóny ABC při MOK – falešná reakce negativního pole...	07.07.2016		Produkt 6	9720 ks	Mimořádně nadměrná vlhkost venkovního vzduchu.	Likvidace	69	Při výrobě zóny ABC byla zjištěna zvýšená vlhkost uvnitř výrobního zařízení. Byla vypnuta VZP a tím dosaženo snížení vlhkosti...	46 353
Nevyhovující výsledek vizuální funkční zkoušky při mezioperační kontrole zóny...	22.07.2016	16.11.2016	Produkt 7	5700 ks	Příčinou může být působení vzdušného CO2 a vysoké vlhkosti na hale výroby při impregnaci zóny.	Likvidace	75	Použité šarže surovin byly totožné s předchozí výrobou. Výroba probíhala kontinuálně, bez prostojů od přípravy až po řezání...	11 505
Nevyhovující absorbance blanku na analyzátorech ABC a ABC...	02.09.2016	30.09.2016	Produkt 8	154 l	Nevyhovující vstupní surovina...	Likvidace	77	Vstupní surovina ABC byla na vstupní kontrole vyhovující v 06/2016, ale nové otestování šarže ABC bylo nevyhovující...	5 202
Nevyhovující funkční zkouška na analyzátoru ABC při mezioperační kontrole činnidla...	10.11.2016		Produkt 9	587 l	Nezjištěna.	Doúprava 312 l činnidla přídatkem enzymů ABC. Doúprava 240,6 l činnidla přídatkem enzymů ABC s šarží...	92	Z důvodu nedostatku enzymu ABC byl snížen objem roztoku přepočtem na skutečnou navážku a přepoč. na snížený objem činnidla...	94 000
Po ukončení programu sterilizace ve steril. neproběhl adekvátně program sušení...	08.11.2016	06.01.2017	Produkt 10	1696 ks	Porucha sterilizátoru.	Kontrola kvality podle PND 274 byla vyhovující. SM může být použito pro kompletaci.	91	Založení NSS.	-